



EL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTES DE GERENCIA EN RESTAURANTE Y SUPERMERCADO Y SU IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

Serie:
Innovaciones en el desarrollo de la Fuerza Laboral

Octubre 2013



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Introducción del Director del Programa | 5 |
| Resumen Ejecutivo | 8 |
| Antecedentes del Programa de USAID... .. | 15 |
| Perfil de Entrada..... | 23 |
| Inserción laboral de asistentes de gerencia..... | 33 |
| Impactos del modelo..... | 41 |

PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR



MENSAJE DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO AL EMPLEO

En el año 2009, la Oficina de Crecimiento Económico de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID/El Salvador), decidió buscar una solución innovadora al problema de desempleo, una realidad que roba el espíritu de vivir a miles de salvadoreños, por las frustraciones que generan las dificultades de conseguir un trabajo digno. Esta realidad desmotiva aún más a los jóvenes que buscan su primer empleo.

Ese mismo año, USAID/El Salvador adjudicó el Programa para Mejorar el Acceso al Empleo a CARANA Corporation en asocio con RTI International, quienes iniciaron operaciones a fines de 2009 con 2 mandatos principales: 1) Crear empleos nuevos o mejorados para al menos 4,500 salvadoreños y 2) Crear o mejorar significativamente las vías de acceso al empleo para miles de salvadoreños. Hemos alcanzado ambos propósitos con éxito, mucho más allá de lo esperado, facilitando el acceso al empleo de más de 13,000 salvadoreños y creando múltiples iniciativas que han mejorado los mecanismos y el potencial de las personas para obtener un empleo involucrando activamente al sector privado, a las instituciones formadoras y al sector gubernamental.

En respuesta a la decisión conjunta de los Gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos para impulsar el Asocio para el Crecimiento, uniendo esfuerzos en la reducción de la criminalidad e incrementar las exportaciones; creamos una iniciativa innovadora denominada Jóvenes Comprometidos -Yo Hago la Diferencia (Programa JC), que en menos de 2 años rompió diversos paradigmas que tradicionalmente habían limitado el acceso al empleo de jóvenes sin experiencia laboral.

Construimos 21 alianzas con empresas, instituciones de formación profesional, agencias del gobierno, ONG's e iglesias.

Identificamos 15 ocupaciones de entrada, que presentaban problemas para el reclutamiento efectivo de las empresas, pues a pesar de que no se requería experiencia previa, los buscadores de empleo sin experiencia

no convencían a los empleadores para cubrir la amplia demanda de recurso humano. Vimos esta situación como una oportunidad para que los jóvenes en riesgo y sin los recursos para continuar estudiando, pudiesen dar el primer paso a una vida laboral digna.

El esfuerzo de un equipo con mística y una clara estrategia, ha permitido que después de 20 meses, el Programa JC haya ayudado a más de 1,955 jóvenes a conseguir un empleo digno, es decir, al menos un salario mínimo, prestaciones sociales y con potencial de crecer dentro de las empresas. En la mayoría de los casos, consiguieron los trabajos en menos de un mes después de haber concluido la formación especializada para cada cargo.

El Programa Jóvenes Comprometidos, Yo Hago la Diferencia, ha demostrado que varias creencias comunes en cuanto a las barreras en la inserción laboral eran falsas. Sí es posible formar a jóvenes para cargos específicos en periodos cortos (40 a 120 horas continuas). Sí es posible que gran número de jóvenes (77% en promedio) que participan en iniciativas formativas bien diseñadas puedan conseguir empleos formales en el corto plazo después de haberse graduado. Es más, sí es posible que las empresas participen en el diseño de programas de formación y sean parte activa de procesos especiales de selección siempre y cuando no se condicione contratar a los graduados sin haber superado sus propios procesos de selección.

El Programa Jóvenes Comprometidos ha cambiado muchos otros paradigmas. A raíz de una participación cercana con las empresas anclas, ellos hicieron aportes específicos para el desarrollo de la formación en base a competencias. Además permitieron visitas a sus instalaciones, y organizaron oportunidades especiales de entrevista para acelerar el proceso de contratación. En fin, decidieron considerar la formación como una parte importante de la solución a sus problemas de reclutamiento, logrando que casi el 80% de los graduados fueran contratados.

Siempre he dicho a los jóvenes que el Programa les ofrecía 3 beneficios: 1) una formación apegada a las necesidades del sector privado para un cargo específico; 2) plazas reales y disponibles para todos los participantes – hecho que cambió en los talleres de una dinámica de competencia entre participantes a una de colaboración mutua lo cual constituyó una habilidad adicional muy apreciada por los empleadores, y 3) una entrevista inmediatamente después del curso en que cada joven tenía que ganar el cargo. De igual forma les pedimos asumir 2 compromisos: 1) ganar el cargo y 2) realizar una labor tan sobresaliente que el empresario quisiera más empleados formados por USAID y sus aliados. *Ahora reconocemos que los jóvenes cumplieron con esmero ambos compromisos.*

Las diferentes evaluaciones de los cursos han concluido que el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales, integrados de forma creativa en un proceso de formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples, todos basados en proveer recursos humanos competentes, motivados y listos para ocupar cargos específicos de entrada y a la vez asegurar empleo para muchos jóvenes, rompiéndose así muchos ciclos de empleos informales en el grupo familiar. Es más, ofrecía la oportunidad de tener una visión de un futuro laboral que les permitiría crecer profesionalmente y aspirar a iniciar en la medida de lo posible, estudios superiores.

Nos complace de manera especial resaltar que de los 1,955 Jóvenes Comprometidos que consiguieron empleo hasta fines de agosto de 2013, 47% fueron mujeres. Las diferentes evaluaciones sobre la calidad del empleo señalaron que las jóvenes beneficiadas en el Programa JC no han experimentado diferencias de trato o discriminación por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.

Me enorgullece presentar este informe, que resume un análisis del Programa Jóvenes Comprometidos, en el que se enfatizan la calidad de la formación y la fortaleza de las alianzas para mejorar el acceso al empleo en las áreas de Asistentes de Gerencia de Restaurante y Supermercado. Estos cursos se desarrollaron porque había una demanda concreta de plazas vacantes inmediatas y representaba un reto nuevo para el Programa Jóvenes Comprometido de crear cursos para mandos medios en diferentes industrias que se entendía inmediatamente implicaba ensayar otras metodologías en particular el desarrollo de casos para facilitar la transición a cargos gerenciales.

Agradezco a los múltiples aliados del Programa Jóvenes Comprometidos, empresas como Wal-Mart, Corporación de Franquicias Americanas, Pollo Campero, e instituciones de formación técnica en la implementación de este programa tan exitoso. De manera especial agradezco el valioso aporte inicial del Ms.C. Bladimir Henriquez quien realizó las indagaciones necesarias para esta evaluación; asimismo se reconoce el esfuerzo de la Ing. Betsy de Cosme y Lic. Gino Wilson López, Gerentes del Programa Jóvenes Comprometidos, en desarrollar el Programa de forma acelerada y siempre con atención a los detalles de implementación, el liderazgo del Lic. Luis Eduardo Rivera, Gerente Técnico, en definir las competencias requeridas, y el apoyo del Ms.C. Guillermo Gomez, Especialista en Monitoreo y Evaluación, en perfeccionar el análisis presentado a continuación. Asimismo, se agradecen los aportes del Lic. Carlos Marroquin, Gerente de Comunicaciones, en la edición y selección de fotografías que ilustran las diferentes actividades del Programa Jóvenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia.

RESUMEN EJECUTIVO



El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo tiene como propósito elevar la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo. Con estas finalidades el Programa de USAID lleva a cabo las actividades siguientes:

- **Creación de Alianzas Público-Privadas** para extender el ámbito de intervención de este Programa de USAID, con la finalidad de identificar y desarrollar nuevas vías de acceso al empleo formal.
- **Mejoramiento de Capacidades y desarrollo de Competencias** mediante el estudio de ofertas y demandas educativas para entender la necesidad de establecer programas y el desarrollo de estándares según las capacidades y competencias requeridas por la empresa privada. Se apoya el diseño de propuestas formativas especializadas que satisfagan las necesidades identificadas.
- **Expansión de Servicios de Asesoría Laboral y Sistemas de Información sobre el Empleo Basado en la demanda.** Se trabaja con instituciones gubernamentales y otras organizaciones para crear sistemas que brinden información a los buscadores de empleo sobre la calidad de la educación en centros de capacitación técnica y vocacional; estadísticas sobre el éxito de los alumnos que se gradúan así como consejos y oportunidades para avanzar en sus carreras.
- **Mejoramiento de los Sistemas de Información del Mercado Laboral** para que provean la información necesaria para comprender la situación actual del mercado de trabajo y planificar políticas adecuadas y programas en beneficio de empleadores, gobierno, instituciones de capacitación, estudiantes recién graduados y personas que buscan empleo.

Como parte de este esfuerzo, surge en el año 2011 el Programa Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia (Programa JC), el cual ha desarrollado un Modelo de Inserción Laboral para mejorar las opciones de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”, es decir, los jóvenes “excluidos” que se encuentran “ni estudiando ni trabajando”. Por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales. Es más, por el retraso en el inicio de sus actividades productivas, podrían representar en el futuro una importante carga social y económica para el Estado.

Los resultados e impactos principales globales del Programa Jóvenes Comprometidos se centran en:
1) La satisfacción de más de 1,955 jóvenes han conseguido un empleo, que para al menos el 40%, fue su primer empleo.

- 2) La satisfacción de los empresarios aliados que viven la experiencia de contar con mejor recurso humano para el cargo y la reducción de costos de contratación y en la disminución de la rotación.
- 3) El cumplimiento oportuno de los objetivos definidos por USAID a través del Programa JC, es decir, empleos para más de 1,955 jóvenes graduados del Programa JC.

En resumen, el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales; de forma sistémica, en un proceso de identificación, orientación y formación de mano de obra calificada según la oferta por industria. Los resultados e impactos han sido múltiples; todos basados en el logro principal de asegurar empleos a personas a consecuencia de proveer recursos humanos competentes al mercado laboral, listos para ocupar cargos específicos de entrada; rompiendo ciclos de empleos informales en el grupo familiar, y adicionalmente, dándoles la oportunidad de tener una visión de trabajo que les permita crecer profesionalmente, y en la medida de lo posible iniciar estudios superiores.

En el presente informe se basa en una sistematización y a su vez un esfuerzo narrativo que describe a los elementos claves del modelo de inserción laboral desarrollado a través del Programa JC en el área de Asistentes de Gerencia en restaurantes y supermercados. Estos cursos se desarrollaron porque, como se explica más adelante, había una demanda concreta de plazas vacantes inmediatas y representaba un reto nuevo para el Programa Jóvenes Comprometido de crear cursos para mandos medios en diferentes industrias que se entendía inmediatamente implicaba ensayar otras metodologías en particular el desarrollo de casos para facilitar la transición a cargos gerenciales.

El estudio identifica los beneficios sociales, económicos y laborales en los participantes del Programa JC quienes, mejorando su perfil de competencias, han conseguido un mejor empleo o han podido ascender en la empresa y con ello iniciado o mejorado su vida laboral, respectivamente. Las ocupaciones de análisis en este informe, son una variación al perfil de entrada de las ocupaciones tradicionalmente desarrolladas en Jóvenes Comprometidos, ya que buscan dar respuesta a la promoción interna del personal de las compañías o de perfiles de personas profesionales

El estudio ha sido posible a través de una recopilación de entrevistas, documentos y resultados de FOCUS GROUP que han permitido elaborar y analizar una serie de esfuerzos de sistematización que permiten generar comprensión a partir de dos áreas de intervención del Programa JC: la de Asistentes de Gerencia de Restaurante y la de Asistentes de Gerencia de Supermercado. Se presenta el análisis de ambas ocupaciones y rescatar elementos en común y hacer referencia a los resultados que los diferencian.

Los componentes del informe se han elaborado con una amplia colaboración de las empresas que han participado en el Programa JC, especialmente facilitando la participación de los jóvenes contratados, supervisores y jefes inmediatos para que aportaran su percepción y sus experiencias.

El estudio identifica los beneficios sociales, económicos y profesionales de los participantes del Programa JC graduados, después de los procesos que les permitieron mejorar su perfil de competencias, conseguir un empleo y dar inicio o mejorar en su vida laboral en diferentes industrias y con ello dar el inicio formal a su vida laboral y ser insertados en posiciones de mayor responsabilidad (por un lado en restaurantes y por el otro en supermercados) con características muy particulares, en la cual las modalidades de contratación son permanentes y presentan una estabilidad laboral marcada.

A pesar de sus similitudes de forma, en el fondo cada una de las dos formaciones estudiadas presentan circunstancias y enfoques diferentes que marcan diferencia entre ambos, por ende, en la redacción del presente documento se mantiene el estilo descriptivo de aspectos en común y detallar los aspectos que los diferencian.

COMPONENTES DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

Asistentes de Gerencia en Restaurantes

La situación inicial del Programa JC en Asistentes de Gerencia en Restaurantes, específicamente en CFA (Corporación Franquicias Americanas) definida como empresa ancla, es que no habían podido encontrar una oferta formativa en el mercado laboral que permitiera adaptar y habilitar efectivamente al nuevo personal a ocupaciones de mandos medios y se generó una solicitud explícita al Programa de USAID para desarrollar una nueva curricula apropiada para todas las empresas del sector de restaurantes. Y según sus propios planes había una necesidad urgente de identificar y contratar a 30 Asistentes de Gerencia en Restaurantes a corto plazo debido a una estrategia de expansión o apertura de sucursales, inclusive, como se explicará más adelante, se logró incorporar personal para Pollo Campero con la misma curricula.

El Programa JC optó utilizar la metodología de casos que es efectivamente la propuesta formativa acorde al perfil que se estará formando dándole a la curricula enfoque, fundamentos teóricos y documentación de situaciones cotidianas operativas problemáticas que se tendrán que enfrentar como indicadores claves que deberán controlar. Esta queda plasmada por medio de casos específicos como el aporte clave de las compañías en la definición en conjunto de las competencias requeridas para estos puestos y las situaciones relacionadas.

Un factor importante en el esfuerzo de trazar un programa de formación para preparar a jóvenes universitarios para el cargo de Asistente de Gerencia en Restaurantes era el plazo muy corto para concertar competencias y casos. Es un testimonio al compromiso de la empresa ancla el nivel de participación en los esfuerzos de diseño curricula y en la selección de los candidatos, con a menudo hasta 10 ejecutivos discutiendo el plan de estudios, es decir, casos y competencias, con el equipo del Programa JC. Esta experiencia curricular por casos, fue desarrollada por expertos en restaurante y educación.

Asistentes de Gerencia en Supermercado

Por su lado, el perfil de formación de asistentes de gerencia de Supermercado, ha sido creado explícitamente para la empresa aliada Wal-Mart, con dos propósitos: a) seleccionar y promover personal operativo a mandos medios con dos perfiles: bachiller y para el universitario estudiante con experiencia de la empresa y el sector; b) seleccionar personal externo para incorporar nuevas experiencias del negocio de otras empresas y con un nivel académico profesional. Esto se ha hecho mediante el perfeccionamiento de actitudes, experiencias y habilidades técnicas.

Este nace de la necesidad de la empresa Wal-Mart de encontrar y habilitar personal para mandos medios (Subgerentes o Gerentes de Supermercado) para hacer carrera. Esta empresa ancla tuvo como experiencia de referencia la experiencia vivida y enormemente exitosa¹ por el Modelo de Formación e Inserción Laboral de Cajeros, que generó en Wal-Mart confianza hacia el Programa JC por los excelentes resultados obtenidos, en particular sus Gerentes ahora exigen la contratación de cajeros graduados del Programa Jóvenes Comprometidos implementado por la Cámara de Comercio e Industria e INSAFORP. En consecuencia, la empresa ancla solicitó el apoyo del Programa Jóvenes Comprometidos en diseñar y ejecutar un programa de formación a nivel de mandos medios. Igualmente esta empresa ancla tuvo plazas vacantes para todos a formarse.

¹ Ver EL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ATENCIÓN DE CAJEROS Y SU IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL, Francisco Molina. 2013.

El plazo era también corto aunque no tan urgente para concertar competencias y casos. La empresa ancla apreció que el Programa JC había contratado un exgerente de su misma cadena con un especialista curricular así el nivel de participación era significativamente menos pero igualmente con un alto grado de satisfacción con los resultados presentados a continuación señalan..

HALLAZGOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO

A nivel de resultados, al 30 de septiembre de 2013, en todas las 15 ocupaciones apoyadas, 1,955 Jóvenes Comprometidos habían conseguido empleo formal (77% de los 2,529 capacitados en múltiples tipos de cargos de entrada).

Para el área de Asistentes de Gerencia de Restaurantes, la tasa de inserción de jóvenes provenientes del Programa JC es del 81%, en 2 empresas, con respecto a los graduados y para Supermercados es del 100% únicamente en la empresa ancla, haciendo una tasa promedio para las dos áreas del 92% de inserción laboral (57 de 62 graduados).

Los cursos que están orientados a personas que aspiran un ascenso en sus empresas o a un mejor empleo, como en el caso de Asistentes de Gerentes, muestran un alto interés y compromiso de los participantes por completar la formación, el 95% de los participantes lograron graduarse (100% de los hombres y 93% de las mujeres). En el caso de resultados de inserción laboral las mujeres para ambos cargos en conjunto fueron más efectivas que los hombres (97% vs 83% de hombres).

Según los diferentes instrumentos o herramientas de trabajo para indagar sobre el tema se refleja que las jóvenes beneficiadas en ambas ocupaciones en el Programa JC no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni de sus compañeros de trabajo. Pero, como se comenta más adelante, los salarios iniciales para las mujeres en el cargo de Asistente de Gerencia de Restaurantes son significativamente mayores que los salarios iniciales de los hombres, pero son inferiores a los hombres en los cargos de Asistente de Gerencia de Supermercados.

Asistentes de Gerencia en Restaurantes

De acuerdo al perfil del personal para Asistentes de Gerencia en Restaurantes es un profesional joven con poca o ninguna experiencia en la industria de la comida rápida, pero con mucha vocación de servicio, alto control emocional, voluntad de hacer carrera y disposición de ser poli funcional.

Según las estructuras de las dos empresas participantes, el insertado debe escalar 4 puestos para llegar a ser Gerente. La empresa ancla generalmente no considera al personal de servicio, normalmente bachilleres, para ascensos a los cargos de Asistentes de Gerencia en Restaurantes, pues los últimos deberían contar con una formación avanzada universitaria. En la percepción de la responsable de reclutamiento y selección de la empresa del sector, hubiesen preferido obtener más personas para ser evaluados, ya que ese año era un año de expansión en el número de establecimientos, sin embargo contrataron a 81% de los graduados.

Asistentes de Gerencia en Supermercados

En el caso del personal para Asistentes de Gerencia de Supermercados, se ha generado un plan de carrera que puede servir de modelo a cualquier empresa, en el que se integra 4 subprocesos claves de gestión del recurso humano: reclutamiento y selección, inducción, desarrollo de personal (plan de carrera) y gestión del clima organizacional, con personal interno, quien participará en un programa de promoción interna en la

empresa. Esto tiene el objetivo de permitir que la curva de experiencia del personal siga creciendo y madurando dentro de la misma organización, es decir, que los costos de capacitaciones sean mejor aprovechados mediante el crecimiento del personal y la gestión mismo del conocimiento, traducido en un personal que ponga en práctica sus nuevas competencias para beneficio de la empresa y de si mismo.

El modelo de formación e inserción de empleados operativos para mandos medios en Supermercados del Programa JC hasta el momento de la evaluación se ha venido demostrando una y otra vez su efectividad. Se estructuró en un diseño eficaz de plan de carrera, que ha favorecido el clima organizacional en las empresas analizadas, pues el personal, todos ascendidos, se muestra muy agradecido por la oportunidad. Hay personal entrevistado que tardó de 8 a 10 años para llegar a un puesto desde el nivel operativo al nivel de Subgerente o Gerente de tienda. La baja rotación de personal para los puestos de asistentes de gerencia hace que estos puestos sean más estables para el personal que se incorpore a este plan de formación de competencias. El personal seleccionado para los cursos estaba más acostumbrado al trabajo físico, un ambiente laboral enfocado a resultados y horarios extendidos.

Se debe tener en cuenta y resaltar que esta curricula se ha diseñado según requerimiento de la empresa Wal-Mart mas sin embargo la propuesta formativa da respuesta a la industria de comercialización y distribución de productos masivos. El programa de formación en supermercados es para el desarrollo de personal de varios mandos medios en supermercados lo que incluye más posiciones por la naturaleza del negocio por lo cual se diferencia del modelo de formación e inserción de nuevo personal para Asistentes de Gerencia de Restaurantes.

En cuanto a salarios iniciales mensuales reportados por los contratados como Asistentes de Gerencia de Restaurantes, el salario mensual inicial promedio es de \$650. Y el salario mensual inicial de mujeres es \$700 o sea 27% mayor que el de hombres (\$550). Para el caso de Supermercados, el salario mensual inicial promedio de los contratados es de \$471. Y el salario mensual inicial de mujeres es \$445 que es 12% menor que el de hombres (\$500).

El costo del Programa JC por cada joven graduado para el área de Restaurantes que recibió una formación complementaria de competencias técnicas y soft fue de \$454, es decir que es mucho menor que con el estándar de comparación de mercado \$650, o sea un 30% menor que el salario inicial promedio del mercado. Para el caso de Supermercados, el costo es \$485, es decir un 7% mayor que el costo de mercado o sea el salario inicial promedio de \$450 de Asistentes de Gerencia de Supermercados.

La diferencia se establece en el costo por participante con empleo después de 3 meses, considerando un retiro voluntario o forzoso de 30% de los contratados por otras fuentes de reclutamiento para el área de Supermercados y 40% para el área de Restaurantes.

Para el área de Supermercados, el costo después de 3 meses es \$642 ($\$450/70\%$), es decir un 10% mayor que el costo de un Joven Comprometido que es de \$581, tomando en cuenta la deserción de 17% de los graduados es más efectivo la capacitación tipo Jóvenes Comprometidos que reclutar mediante intermedios personas sin formación.

Para el caso de Restaurantes el costo después de 3 meses es de \$1,083 ($\$650/60\%$), es decir un 34% mayor que el del Programa JC que es de \$713, con una deserción/despido de 36%.

IMPACTO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

Los Gerentes empleadores en ambas industrias entrevistados manifiestan que el Programa JC ha hecho un aporte relevante al elaborar un currículo y utilizar un enfoque a competencias de acuerdo al puesto, con la metodología de casos como una metodología muy acertada de acuerdo a sus expectativas de desempeño del personal y ha permitido que se incorporen mandos medios con mayor éxito que en otros procesos de reclutamiento y selección.

En la curricula se plantean las competencias a desarrollar mediante el método de “casos” para estimular en los participantes la creatividad y proactividad mediante el conocimiento práctico de algunos retos repetitivos problemáticos que el personal tanto para Asistentes de Gerencia en Restaurantes y Supermercado se deberá enfrentar. Después de la incursión al Programa de Jóvenes Comprometidos las empresas han demostrado que creen firmemente en los beneficios de la alianza, ya que los modelo de formación e inserción para mandos medios han sido como réplicas de modelos establecidos anteriormente para otros puestos en estas empresas, ej., personal de atención al cliente en restaurantes y cajeros en supermercados.

Se determinó que se mantiene la identidad generada en los jóvenes graduados hacia el Programa JC, lo cual les permite proyectar un fuerte sentido de compromiso, manteniendo así la tendencia observada en otras investigaciones sobre que dicho compromiso, constituye el “ADN” que se desarrolla en los jóvenes que han sido expuestos a los procesos de desarrollo implementados por el Programa.

El modelo ha evolucionado no solo para generar una inserción laboral muy alta como es el caso de Asistentes de Gerencias de Restaurantes, sino también para convertirse en un generador en las empresas ancla participantes de un modelo para un plan de formación para el desarrollo del personal, con lo cual se define el “génesis” de un plan de carrera en un mercado laboral.

Se define que en la experiencia del proceso de formación en Asistentes de Gerencia de Supermercados, el modelo de inserción ha iniciado una nueva fase de impacto interno en las empresas, porque nace de la necesidad interna de la empresa de desarrollar el personal que ya tiene y que a raíz del programa de formación Jóvenes Comprometidos se le facilitan las competencias, de lo contrario no podrían ser promocionados. Es decir cambiar el estado laboral de operativo a gerencial, es un cambio de vida inminente para los jóvenes seleccionados que reciban este proceso de formación.

RESUMEN Y SÍNTESIS

En resumen, este informe confirma que el Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa Jóvenes Comprometidos es una “integración horizontal” de la gestión de la demanda del mercado laboral, es decir que los elementos que van desde preselección, orientación, selección, formación e inserción, ya existían pero ningún mecanismo del mercado los había alineado anteriormente de forma intencional como un sistema interactuando entre sí y para un fin en común.

La definición de necesidades de competencias por puesto ofertado es un claro ejemplo de una alineación de los objetivos que marcan una estrategia más eficaz en un mercado laboral demandante de recursos humanos cada vez con competencias más desarrolladas.

Para el caso de los graduados de Asistentes de Gerencia de Supermercados, se hicieron dos tipos de inserciones, una de profesionales externos sin experiencia en la empresa aunque de alguna forma con experiencia en la industria, por otro lado se hizo la inserción de jóvenes que tenían rangos de antigüedad en la empresa ancla que van desde los 3 meses hasta los 8 años de estar laborando en la empresa y que después de un proceso de selección interno, participaron en el curso de formación para ascender en la estructura de la empresa al concluir la formación. La tasa de inserción era de 100% tanto para antiguos como nuevos. El salario mensual inicial promedio es de \$471 pero el salario mensual inicial de las mujeres (\$445) es 11% menor que el de hombres (\$500).

Para el caso de los graduados de Asistentes de Gerencia de Restaurantes, se enfocó únicamente en profesionales externos con interés en la industria pero sin experiencia, con una tasa de inserción de 81%. El salario mensual inicial promedio para Asistentes de Gerencia de Restaurantes es mayor (\$650) y, es más, pero el salario mensual inicial de las mujeres (\$700) es 27% mayor que el de hombres (\$550).

En general los participantes manifiestan haber adoptado el valor ampliamente reconocido del Programa: ser jóvenes comprometidos con valores marcados de responsabilidad, proactividad y eficiencia. Sus comentarios van en sintonía de definir al Programa JC como una oportunidad de ascenso o mejora que por otro medio nunca pudieron haber obtenido y les facilitó el camino a la mejora laboral. Los jefes inmediatos ven en el Programa JC una oportunidad de formalizar procesos para hacer planes de carrera más sistematizados. Mejoras en sus actitudes para perfilarlos para puestos profesionales, agilizar la preparación personal y acercar oportunidades de ascenso, son según los participantes, son los elementos claves que el Programa JC les dio.

Pese las altas tasas de inserción no se repitieron ninguno de los cursos. En el caso de Asistentes de Gerencia de Restaurantes hay una baja rotación del puesto, así la empresa ancla no ha requerido realizar más grupos. Otra empresa de cadenas de restaurantes contrató a 2 de 3 graduados como Asistentes de Gerencia de Restaurantes que el Programa JC les remitió; una fue contratada de Subgerente de Sucursal y ahora es Gerente lo que se considera un caso de éxito. El desempeño de esta persona ha sido muy valorada por esa segunda empresa, quien solicitó que se hicieran más grupos para incorporar más personal con ese perfil de desarrollo de competencias. Pero por poco interés en sufragar los costos, aun parcialmente, de los cursos, no se ha repetido los procesos de selección y formación. De igual manera, por la poca rotación en la empresa ancla de supermercados no se ha requerido repetir la formación; igualmente había dudas internas de un compromiso financiero.

Finalmente, se observa que después de 3 meses en el cargo, o sea como Asistente de Gerencia de Restaurantes o sea como Asistente de Gerencia de Supermercados, solamente 57% de los reclutados de las universidades quedaron en el cargo (13 de 22 como Asistente de Gerencia de Restaurante y 3 de 6 Asistente de Gerencia de Supermercados), que a nuestro criterio refleja unos aspiraciones mayores de universitarios frente la realidad de las oportunidades de empleo. Este es aún más marcado cuando se observa que para universitarios hay pocas plazas disponibles de mandos medio o de gerencia pese una gran expectativa de universitarios de poder ocupar inmediatamente estos tipos de cargos después de graduarse.

CAPÍTULO 1



ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

En el presente capítulo se exponen los antecedentes del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y su Programa Jóvenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia. Se hace referencia al contexto económico y social que enmarca el origen del Programa JC. Se describen diferentes momentos y experiencias iniciales que permitieron dar forma al Modelo de Inserción Laboral, desde la perspectiva de un enfoque sistémico que explica la dinámica de los actores y procesos que dan dinamismo y proporcionan habilidades a los jóvenes capacitados. Se relata finalmente la manera en que surge la aplicación del Modelo.

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo (en adelante el Programa de USAID) fue adjudicado por la USAID a CARANA Corporation/RTI International con el objetivo de que al menos 4,500 salvadoreños tuvieran acceso al mundo laboral. Desde diciembre de 2009, se está implementando dicho Programa con una inversión de US\$ 7.5 millones. El Programa de USAID busca mejorar el funcionamiento del mercado laboral salvadoreño para que sea capaz de equilibrar la oferta de trabajadores cualificados con la demanda de mano de obra del sector productivo.

Como parte esencial del componente “transables” del Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de El Salvador y el Gobierno de Estados Unidos, el Programa de USAID está mejorando la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo.

Hasta el 30 de septiembre de 2013, el Programa de USAID había logrado insertar laboralmente a más de 14,600 personas destacándose la focalización en la inserción de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. En diferentes cursos de formación corta y continua, asimismo apoyo a capacitaciones, han participado más de 9,000 personas y se han graduado más de 8,000 de ellas. El Programa ha logrado alianzas con 21 sectores del país en las áreas de inglés para el trabajo, orientación vocacional para el trabajo, atención a personas con discapacidad, tecnologías de información, empleo para jóvenes, y un programa de pasantías, entre otros programas desarrollados.

Asimismo, el Programa de USAID ha apoyado a 9 industrias del país tales como aero-mantenimiento, comercio, servicios, tecnologías de información, turismo, y comunicaciones, entre otras. Finalmente, el Programa ha tenido generado el interés de diversos sectores sociales, reflejado en una destacada presencia en los medios de comunicación y redes sociales alcanzando casi 30,000 visitas a su sitio web, más de 66,000 seguidores en Facebook, más de 1,900 seguidores en Twitter y una amplia cobertura en radio, televisión y prensa a nivel nacional durante los 4 años de vida del Programa, desarrollo un modelo de orientación virtual por medio del portal web www.welijomifuturo.com

MARCO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

En el año 2009, USAID requirió a CARANA Corporation/RTI Internacional, como responsables de la ejecución del Programa de USAID, que se diseñasen formas innovadoras de inserción al trabajo, diferentes a lo que se venía trabajando los años anteriores. Solicitó en 2011 específicamente, que los esfuerzos se orientaran en atender las necesidades de empleo de jóvenes “ninis” (ni trabajando, ni estudiando), pero en edad de trabajar, quienes por su situación de desempleo se encuentran en inminente riesgo social frente a fenómenos como las maras y redes criminales en concordancia con los objetivos del recién establecido Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de Estados Unidos y El Salvador en el año 2012.

En atención al requerimiento de USAID, Se creó el Programa Jóvenes Comprometidos cuyo génesis esta descrito en detalle en otro informe: El Modelo de Formación en Atención al Cliente y su Impacto en el Mercado Laboral (Zetino, 2013).²

El Programa Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia (Programa JC), consiste de una estrategia, es decir, un Modelo de Inserción Laboral que ha mejorado significativamente la probabilidad de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”, es decir jóvenes que no se encuentran ni estudiando ni trabajando, y que

² El informe está disponible en la página web del Programa de USAID para mejorar el Acceso al Empleo www.accesoalemplo.org

poseen la edad de hacer ambas cosas y quienes por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales. Los resultados e impactos principales que se centran en: a) más de 1,900 jóvenes (77% de los graduados) han conseguido un empleo, que para unos 40%, es su primer empleo y b) los empresarios aliados cuentan con mejor recurso humano para el cargo y la reducción de costos de contratación y rotación.

MARCO DEL MODELO DE FORMACION PARA ASISTENTES DE GERENCIAS

El análisis de varios de los cursos ha puesto en evidencia que el Modelo debería ser capaz de satisfacer las necesidades de capital humano de las empresas aliadas con referencia a un puesto específico de trabajo con conocimientos básicos de la ocupación. La hipótesis básica del Programa JC ha sido que para una inserción laboral eficiente debe existir una marcada correspondencia y equilibrio entre la demanda de competencias requeridas por las empresas en cuanto a un cargo específico, contra la oferta de conocimientos, habilidades y valores que para ese puesto posean los jóvenes.

El proceso de formación de competencias enfocado en cargos específicos de entrada, se sustenta en la hipótesis transversal que los participantes de estos cursos desarrollarán un nivel de aprendizaje que los habilitará de mejor manera que otros aspirantes para los puestos específicos ofertados en el mercado y en la industria ya sea de restaurantes o supermercados y los hará menos vulnerables a un descontento profesional (enfoque de compromiso) por facilitarles las competencias del puesto.

El hecho que los procesos de selección y formación se complementan, sustentan el resultado final que da sentido a su impacto social: la contratación o ascenso de capital humano más competente en el desempeño y comprometido con su crecimiento profesional. Es más, en un sentido más amplio los participantes no solo generan competencias para el puesto específico; también, su nivel de auto-concepto se mejora y les permita ampliar su espectro laboral al generar una seguridad en sí mismos para buscar otros tipos de empleo.

ASISTENTES DE GERENCIA DE RESTAURANTES

El Programa de Jóvenes Comprometidos tiene sus inicios para Asistentes de Gerencias en Restaurantes al momento que la Corporación de Franquicias Americanas (CFA), considera que los resultados obtenidos en los múltiples procesos de formación en el año 2012 para jóvenes para Atención al Cliente en Restaurantes han sido exitosos. Se hace la solicitud al Programa de USAID y se programa la implementación de la formación de dos grupos de Asistentes de Gerencia en Restaurantes; el Programa JC realiza la función de convocar y preseleccionar con la empresa ancla a los participantes.

Por medio de un taller se define el perfil del participante y criterios duros y de entrada a la formación, como instrumentos a utilizar por ser una de las posiciones claves para la industria. FEPADE realizó la identificación de candidatos y en conjunto con CFA se desarrolla el modelo de orientación y selección del personal, para calibrar criterios. Luego los seleccionados pasarán al proceso de formación que fue coordinado entre el curricularista (diseñador de curricula) y la gerencia de operaciones de CFA. Se formaron 30 participantes como experiencia piloto.

ASISTENTES DE GERENCIA DE SUPERMERCADOS

En el caso de Asistentes de Gerencia para Supermercado se solicitó la creación de un curso a partir de la buena experiencia generada por el desarrollo de competencias para cajeros y por tener una demanda de posiciones en mandos medios por expansión. Se recurrió a un especialista en formación de personal y dos personas con experiencia como operativos en la empresa ancla Wal-Mart, quienes diseñaron la curricula del plan de formación basado en la metodología de casos.

Por no contar con material en las ofertas formativas existentes se desarrolló material mediante el levantamiento en el campo de información sobre las responsabilidades de los puestos a ser promocionados como sobre las normativas utilizadas en el sector comercio.

Una de las condiciones que definieron la naturaleza de los casos fue que los Jefes necesitaban que en el proceso de formación se fortalecieran las competencias para acortar el tiempo de inducción y fueran más efectivos en el tiempo. Originalmente se desarrolló la curricula para personal externo pero se acomodó para un segundo grupo de personal interno operativo dadas demostraciones previas de su posibilidad capacidad de desempeñarse bien en un nivel superior. El proceso de preselección fue realizado completamente por la empresa ancla de los candidatos a participar en el programa de promoción interna.

El Modelo de Inserción Laboral del Programa Jóvenes Comprometidos para Asistentes de Gerencia en Restaurantes y Asistentes de Gerencia en Supermercado está diagramado en la ilustración No 1 y 2 respectivamente, y se describe a continuación:

Diagrama 1. Descripción del Modelo de Inserción Laboral para Jóvenes Comprometidos para Asistentes de Gerencias en Restaurantes:

1. Identificación de la demanda laboral real y empleadores aliados, así como análisis de la oferta de formación en el mercado. Existen procesos formativos para Asistentes de Gerencia en Restaurante, pero solamente con competencias a nivel genéricas para todos los rubros (paso 1).

2. Se definen los perfiles de entrada a la formación;

Perfil de Entrada

- Se establecen los criterios duros como niveles de competencias permisibles a desarrollarse en la formación
- Se define los instrumentos a aplicar en el modelo de orientación y selección
- Por la naturaleza de la ocupación se realizan los procesos definición del perfil de entrada de forma conjunta con CFA para su validación por medio de la práctica.

Perfil de salida

- Perfil requerido para los graduados de los cursos de formación. Se tomó en cuenta la experiencia de los supervisores, los diseñadores de curricula así como personal operativo en esos puestos, luego se someten a aprobación a las empresas.

La creación e implementación de la curricula es mediante una metodología de casos con un contenido específico de las habilidades básicas requeridas para el cargo de Asistentes de Gerencia de Restaurantes. (paso 2)

3. La demanda laboral es precisada por cantidades y fechas a requerir el personal, en este caso 30 personas para una contratación inmediata (paso 3).

4. Se realiza una selección rigurosa de los participantes en el proceso de formación, acorde al perfil mínimo de entrada en la formación, acá se desarrolla una jornada de orientación; se aplican entrevistas por competencias y pruebas psicológicas. El proceso es desarrollado por FEPADE en paralelo con CFA. La cantidad a seleccionar es acorde a la demanda establecida. (paso 4).

5. Se definen estímulos como viáticos y alimentación para garantizar la permanencia de los participantes en los cursos de formación, y el establecimiento de políticas en los cursos para generar un compromiso real en los jóvenes graduados. Se implementa el curso en coordinación con la empresa ancla (paso 5).

6. La canalización de los graduados hacia las empresas demandantes previamente identificados (paso 6), y

7. Se desarrolla un seguimiento a los graduados del Programa JC; 13 de 22 centrados se quedaron en sus puestos después de 3 meses (paso 7).

Para ilustrar gráficamente los dos modelos de inserción se presentan las dos ilustraciones 1 (Restaurantes) y 2 (Supermercados).

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS

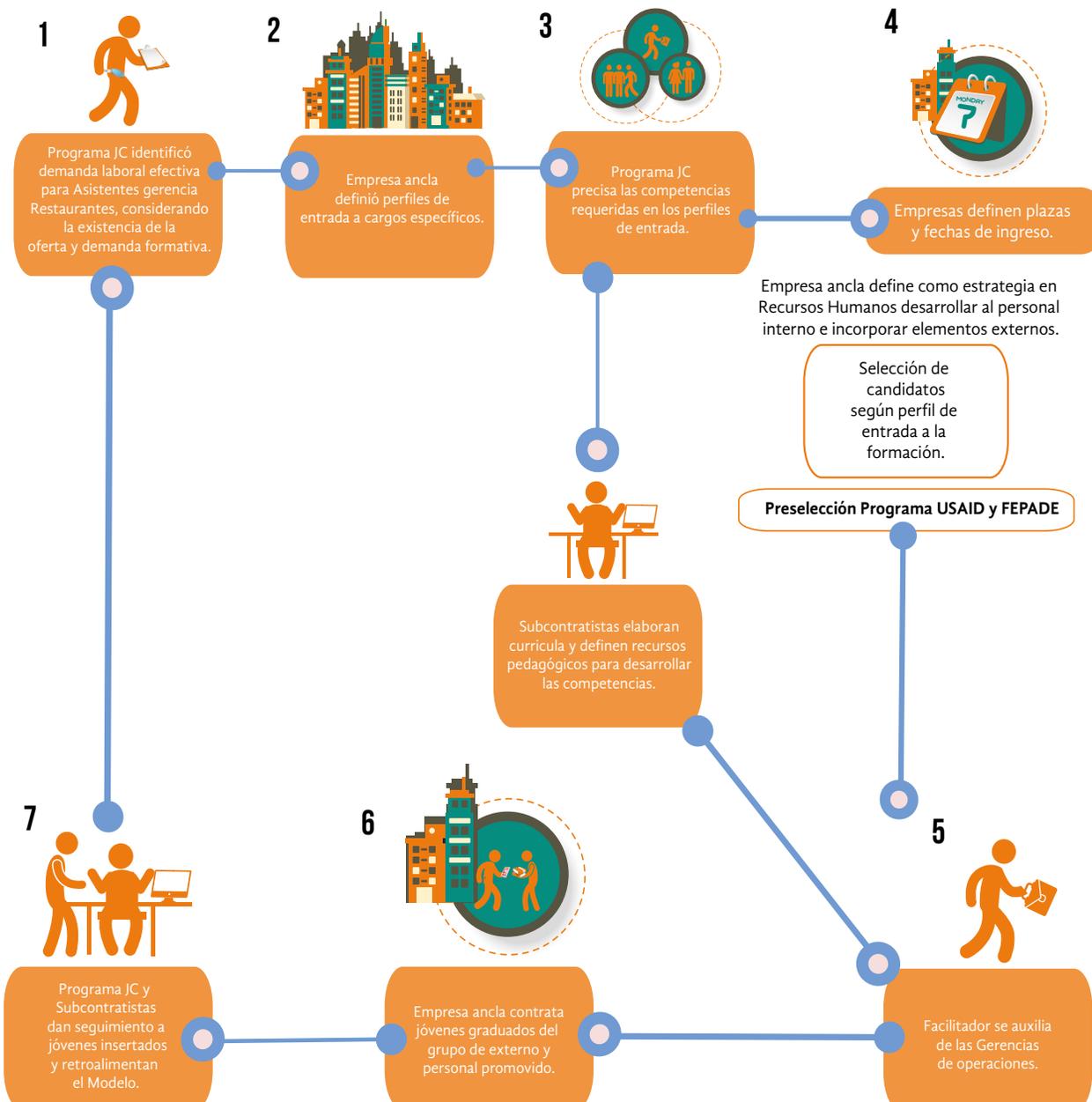


Diagrama 2. Descripción del Modelo de Inserción Laboral para Jóvenes Comprometidos para Asistentes de Gerencias en Supermercados:

1. La identificación de la demanda laboral real en participante, tiempos como en inserción laboral, así como análisis de la oferta de formación en el mercado, existen procesos formativos para Asistentes de Gerencia en Supermercados de forma tradicional genérica para mandos medios (paso 1).

2. Wal-Mart ha definido con mayor claridad de los perfiles de entrada y salida a los cursos de formación, se ha tomado en cuenta la experiencia de los diseñadores de currículas así como personal operativo que ha desarrollado esos puestos, luego se someten a aprobación a las empresas (paso 2).

3. La creación e implementación de currícula es mediante una metodología de casos con un contenido específico de las habilidades básicas requeridas para el cargo de Asistentes de Gerencia de Supermercados y comercio en general.

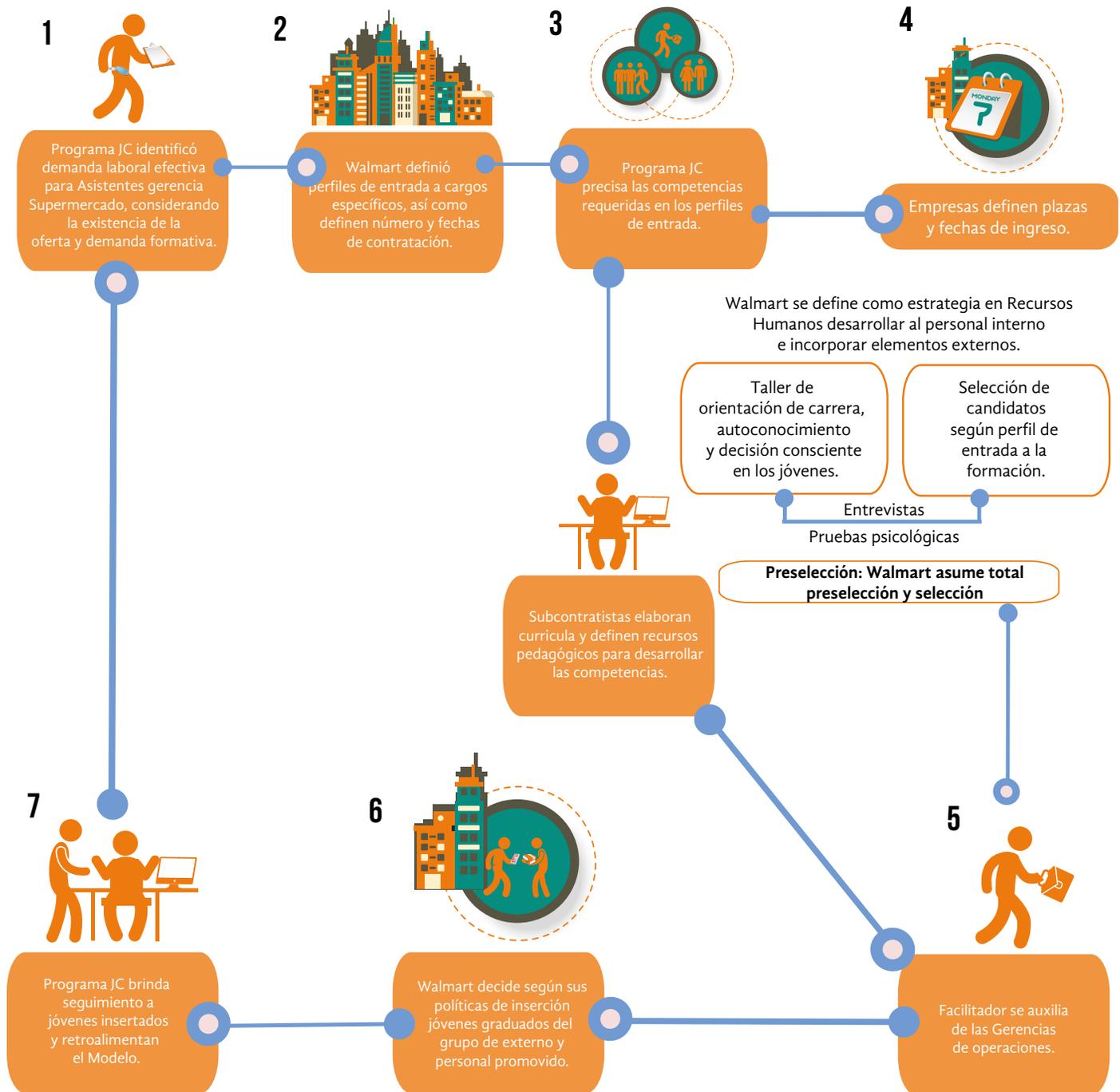
4. Se realiza una selección rigurosa de los participantes en el proceso de formación, acorde al perfil mínimo de entrada en la formación. Acá se aplican una serie de entrevistas y pruebas psicológicas en el caso de Asistentes de Gerencia en Supermercados, fueron aplicadas por Wal-Mart. (paso 4);

5. La implementación de la currícula y el proceso de formación con un contenido específico basado en una metodología de casos definidos que desarrollan las habilidades básicas requeridas para el cargo de Asistentes de Gerencias y/o mandos medios en Supermercados en coordinación con la empresa ancla. Se definen estímulos como compromiso con el Programa de USAID de parte de la empresa Wal-Mart en promover a los graduados que obtengan la aprobación del curso. (pasos 4 y 5)

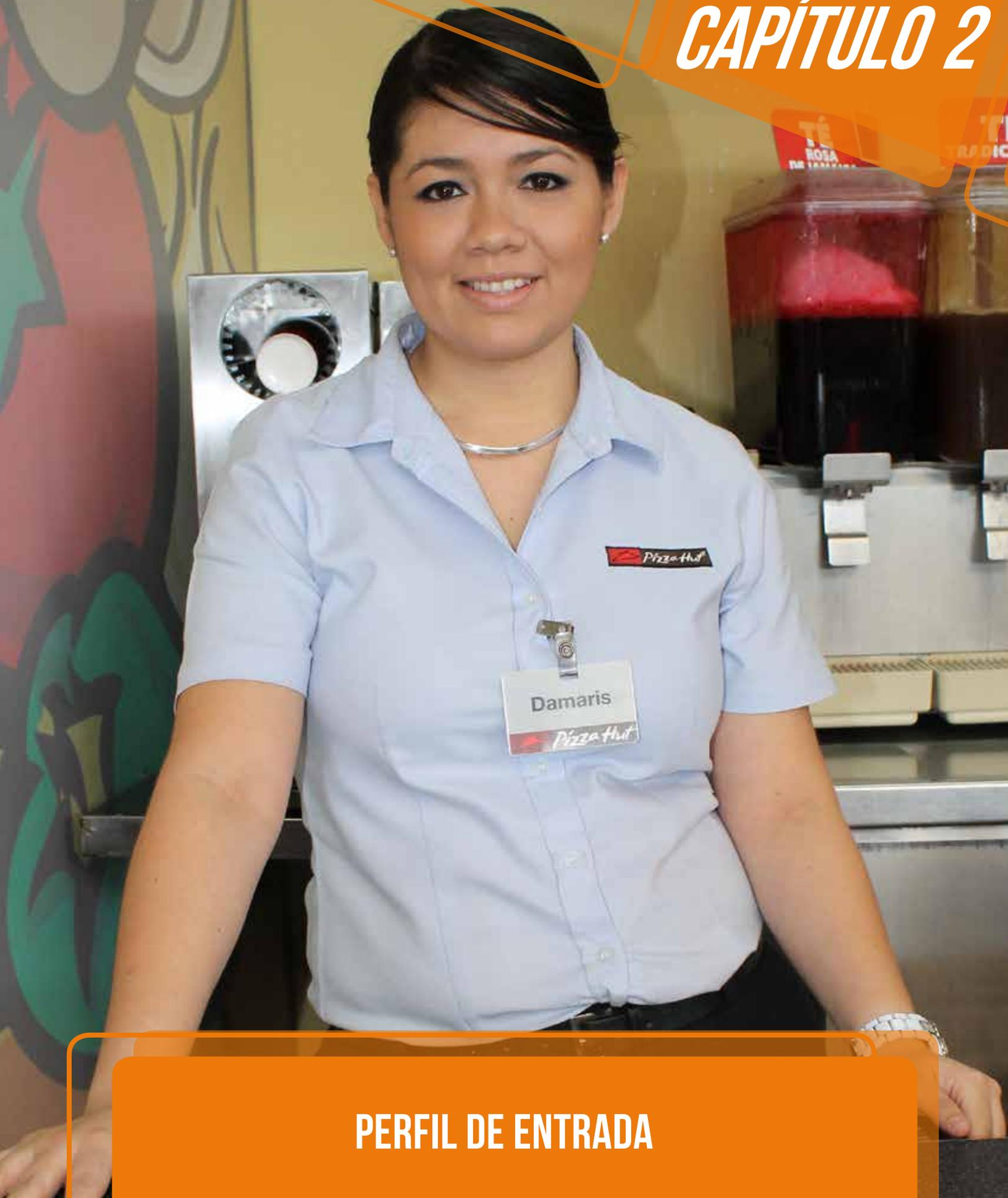
6. La inserción estaba condicionada a las políticas de recursos humanos de la empresa ancla; el Programa JC, ni tuvo injerencia alguna en convocar a los candidatos para la entrevista después de graduarse. (paso 6), y

7. El Programa JC desarrolla un seguimiento a los graduados del programa; 29 de 35 centrados se quedaron en sus puestos después de 3 meses (paso 7).

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS



CAPÍTULO 2



PERFIL DE ENTRADA

Con el propósito de sistematizar la experiencia desarrollada por el Programa Jóvenes Comprometidos mediante el desarrollo del Modelo de Inserción Laboral como un modelo definido, el presente capítulo describe de manera particular los procesos de definición, presentación, y descripción de los perfiles de entrada y salida en el proceso de formación para asistentes de gerencia.

Asistentes de Gerencia de Restaurante y Supermercado (dicho perfil se utilizó para las 2 competencias)

Debe tenerse en cuenta que ninguna persona que aspire a iniciar su carrera tendrá todas las competencias y tampoco tendrá cada una desarrollada en su máximo nivel de evidencia, pero su detección del nivel y posterior esfuerzo para que sean construidas paso a paso es tarea de los empleadores y formadores para asegurar un plan de entrenamiento que responda a las necesidades de cada persona.

Para el perfil de entrada a la formación se definen requisitos de entrada duros, es decir, condiciones “no negociables” que debe poseer el aspirante y que son parte de los criterios de preselección, generalmente esta relacionada algunos requisitos para establecer las competencias como rangos de edad y ubicación domiciliar. Por otro lado, se tienen las competencias blandas con valores mínimos que son las que se han identificado para ser desarrolladas en el proceso de formación, se refuerzan temas de valores, actitudes pero es requerido y necesario saber el nivel de competencias de entrada a reforzar.

Perfil de entrada al curso para aspirantes a Asistente de Gerencia (Restaurantes y Supermercado)

| |
|---|
| 1. Requisitos académicos (H-Duro S-Suave): |
| 1.1. Perfil Duro Requerido- Egresados universitarios próximos a graduarse en alguna de las siguientes carreras: Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agroindustrial, Licenciatura en Turismo. |
| 1.2.H- Con estudios inactivos en cuarto año de cualquiera de las carreras antes mencionadas con el 70% de las materias aprobadas. |
| 2. Requisitos sociales: |
| 1.3 H- Edad: mayores de 23 y menores de 30 años |
| 1.4 S- Personas mayores de 30 años que cumplan con el resto de requisitos. |
| 1.5 H- Valores, principios morales, éticos y de confidencialidad |
| 1.6. H- Residentes en la zona metropolitana de San Salvador o Santa Tecla. |
| 1.7.S- Candidatas de sexo femenino deberán ser: a) Solteras y sin hijos o b) Madres solteras viviendo con sus padres. |
| 3. Requisitos de personalidad: |
| 1.8 H- Dinámico |
| 1.9 H- Proactivo |
| 1.10 H- Orientación al servicio |
| 1.11 H- Liderazgo |
| 1.12 H- Aptitud positiva y comprometido |
| 1.13 H- Control emocional |
| 1.14 H- Capacidad para establecer relaciones interpersonales. |
| 1.15 H- Capacidad en toma de decisiones |
| 1.16 H- Capacidad de análisis |
| 4. Requisitos Técnicos: |
| 1.17 H- Manejo básico de MS Office |

| |
|--|
| I.18. H- Conocimientos básicos de estados de resultados, presupuestos en inventarios |
| 5. Requisitos de adaptación a la industria de restaurantes: |
| I.19 H- Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos, días feriados y fines de semana. |
| I.20 H- Capacidad de trabajo bajo presión |
| I.21 H- Capacidad intelectual superior |
| I.22 H -Ningún padecimiento que restrinja el consumo de algún alimento |
| I.23 S- Interés de hacer carrera en la industria de restaurantes |

Fuente: Manual del Facilitador, curso Asistentes de Gerencia de Restaurante, del Programa Jóvenes Comprometidos.

PROCESO DE SELECCIÓN

Asistentes de Gerencia de Restaurante

El proceso de preselección se realizó mediante la gestión del Programa JC, mediante las convocatorias correspondientes para los dos grupos que se han organizado.

Asistentes de Gerencia de Supermercado

El proceso de preselección fue realizado completamente por la empresa Wal-Mart, quienes se encargaron de desarrollar el proceso de convocatorias según la naturaleza de cada uno de los dos grupos que se formaron:

1- Grupo de personal externo: Profesionales jóvenes, sin mucha experiencia pero bien enfocados en el valor de servicio.

2- Grupo de personal interno: Personal operativo de la empresa que se identificará con un perfil de desarrollo y de preferencia con años de experiencia en sus puestos.

PROCESO DE SELECCIÓN

Asistentes de Gerencia de Restaurante

Se aplican las siguientes pruebas psicológicas que brindan un aporte para establecer sus cualificaciones para los cursos:

MacHover: Es una prueba proyectiva en la cual se miden rasgos de personalidad y proyección de comportamientos, los cuales son validados por medio de la entrevista por la naturaleza de la prueba. Fuente: <http://personalidadeinteligenciauned.blogspot.com/2010/11/test-de-machover-figura-humana.html>

HMP: La inteligencia puede ser descrita con más propiedad en términos de varias habilidades mentales primarias. Objetivo: Medir cinco habilidades mentales primarias de ocho que en la actualidad están claramente establecidas. El HMP permite detectar las fortalezas y debilidades que un individuo posee en habilidades intelectuales específicas.

Características: Comprende la medición de Comprensión verbal, Comprensión espacial, Raciocinio, Manejo de números, Fluidez verbal.

Fuente: <http://prezi.com/ifgjjndbnxr/habilidades-mentales-primarias-hmp/>

Es importante aclarar que la evaluación de pruebas psicológicas no es el único criterio de selección de participantes, también se consideraron las entrevistas de sondeo, que conjuntamente permiten establecer rasgos que confirmen algunas competencias manifestadas en su desempeño, a la vez se realizan pruebas prácticas de comportamientos y liderazgos tales como simulación de “assessment”.

Asistentes de Gerencia de Supermercado

Los procesos de selección fueron asumidos completamente por la empresa ancla según sus políticas; se aplicaron pruebas psicológicas según lo expresado por algunos graduados, sin embargo por políticas internas de dicha empresa, no se pueden compartir detalles del proceso de selección, esto incluye información sobre la descripción de las pruebas psicológicas.

PROCESO DE FORMACIÓN

Asistentes de Gerencia de Restaurante

Se desarrollaron dos cursos con un total de 30 personas, la formación fue realizada por el consultor especialista asignado por el Programa JC, quien por su experiencia en la industria de restaurante como ex-gerente de un restaurante, así como su perfil profesional, proporcionó una buena base curricular como propuesta que se discutió para llegar a la curricula definitiva. Esta fue validada con la empresa ancla que participó en varias reuniones de revisión y desarrollo del material a utilizar que sin embargo se ajustó después de formar el primer grupo.

Asistentes de Gerencia de Supermercado

La estrategia en el desarrollo curricular fue formar un equipo de una especialista/ curricularista en formación profesional y 2 expertos del área de productos de comercialización masiva (ex empleados que tuvieran la experiencia de haber conocido la cultura y forma de trabajo de la empresa ancla) al momento de ejecutar las dos acciones de formación se dividió en partes la misma. El desarrollo actitudinal y orientación ocupacional fue brinda por la curricularista, la parte técnica fue facilitada por uno de los expertos del sector comercio.

La formación incluía dos grupos con características diferentes; 29 empleados sin un grado académico que venían de auxiliares pero que esperaban ser promovidos al finalizar y el otro grupo de 6 candidatos profesionales que no tenían experiencia, aunque si un proceso de formación profesional.

Como ya se explicó anteriormente se definieron casos a resolver de parte de los facilitadores que se discutieron en clase y se fue creando una serie de criterios debido a que en algunos casos no existen criterios únicos. Asimismo, el programa de formación consideró actividades de campo que le permitieron poner en practica los conocimientos adquiridos a la vez se contó con la intervención de representantes de la empresa que enriquecieron el aprendizaje.

PERFIL DE SALIDA DE ASISTENTE DE GERENCIA DE RESTAURANTE Y ASISTENTE DE GERENCIA DE SUPERMERCADO

En este apartado se definen las competencias que deben haber desarrollado los graduados al finalizar su proceso de formación, son las competencias que serán identificadas por la empresa contratante.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN ASISTENTES DE GERENCIA DE RESTAURANTE

Después de un proceso de muchos intercambios entre la empresa ancla y el Programa Jóvenes Comprometidos, se definió que al finalizar la formación, incluidas las actividades de campo y casos prácticos así como después de haber aprobado las evaluaciones, el participante deberá haber desarrollado las siguientes competencias básicas:

- 1. Capacidad Satisfactoria de Dirección operativa de restaurantes**
- 2. Capacidad de Interpretar y aplicar estándares y procedimientos de la industria**
- 3. Capacidad de Dirigir RRHH**

1. Capacidad satisfactoria de dirección operativa de un restaurante

El Asistente de la Gerencia como responsable de la operación de un restaurante debe: asegurar y supervisar que los estándares de operación se cumplan en las diferentes unidades del negocio, al momento de prestar el servicio a los invitados. El Asistente de la Gerencia tiene bajo su responsabilidad la planificación, coordinación, dirección y control durante el turno de servicio al que haya sido asignado. A su vez como su nombre lo indica debe servir de apoyo al Gerente de Restaurante en las actividades administrativas que se le deleguen.

Elementos de desempeño de la competencia de capacidad satisfactoria de dirección operativa de un restaurante:

- Ser capaz de coordinar de la preparación del restaurante antes de la apertura.
- Contar con las habilidades administrativas básicas relacionadas con la dirección de cada una de las unidades de negocio que existen o pueden existir dentro de un restaurante.
- Poder supervisar el cumplimiento de estándares de preparación de alimentos y servicio
- Demostrar el uso apropiado de los criterios y conocimientos de Servicio al Cliente aplicables a la operación de un restaurante, incluido poder atender y resolver situaciones imprevistas que surjan durante la prestación del servicio
- Ser capaz de apoyar al personal de línea en la resolución de problemas relacionados con la operación
- Aplicar los principios de comunicación efectiva dentro de la operación diaria del restaurante.

2. Capacidad de interpretar y aplicar procedimiento y estándares de la industria

Esta competencia se centra en la planeación estratégica y unos de herramientas de control que sirvan para medir los resultados obtenidos al final de un periodo de tiempo determinado. Dentro de las herramientas de control más importantes que cobran un roll de relevancia para los Asistentes de la Gerencia de Restaurantes los principales son: ESTANDARES Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

EL PROCESO DE CONTROL EN FORMA GENERAL ES EL SIGUIENTE:

Establecer estándares  Medir resultados  Comparar Resultados Versus Estándares y aplicar correcciones.

Elementos que conforman esta competencia son:

- Demostrar habilidad en la toma de decisiones en escenarios diferentes siguiendo estándares y normativas establecidas por la industria
- Demostrar la capacidad de formulación, interpretación, análisis y aplicación de herramientas de control propias de la industria.
- Aplicar en la operación diaria del restaurante las técnicas de Branding y mercadeo interno que son responsabilidad propia del asistente de la gerencia.

3. Capacidad demostrada de dirigir recursos humanos en situaciones rutinarias y problemáticas.

En virtud de que vamos a tratar el tema de la optimización de los recursos humanos pensando en sentar las bases para el repunte de las empresas, empezaremos por ver qué se entiende por empresa. Para el caso que nos ocupa, vamos a entender por empresa aquella organización capaz de dar una plena respuesta a sus clientes, a sus colaboradores, a sus inversionistas y como consecuencia a la sociedad. En cuanto a los colaboradores, debe crearse también el ambiente adecuado que los haga sentir plenamente satisfechos; que tengan conocimientos, destrezas y actitudes positivas en beneficio de los clientes, para que estén dispuestos a captarlos, servirlos y cautivarlos.

Elementos de desempeño que conforman esta competencia:

- La capacidad de establecer vínculos de comunicación, trabajo en equipo, convivencia adecuada entre el asistente de la gerencia y los colaboradores que sirvan para que los resultados y objetivos del restaurante sean alcanzados;
- Saber elaborar documentos relacionados con horarios, asignaciones y actividades de RRHH siempre con la prioridad en el beneficio de la organización;
- Desarrollar habilidades demostradas de “coaching” que estimulen el buen rendimiento de los colaboradores; y,
- Entender el concepto “empowerment” y aplicarlo debidamente.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN ASISTENTES DE GERENCIA DE SUPERMERCADO

Después de aprobar exitosamente el curso de formación, el participante habrá desarrollado las siguientes competencias:

- 1. Pensamiento estratégico y priorización**
- 2. Toma de decisiones y solución de problemas**
- 3. Ejecutar y enfocarse a resultados**
- 4. Enfocarse al cliente**
- 5. Influencia, colaboración y comunicación**

1. Pensamiento estratégico y priorización

Esto consiste en la capacidad para elaborar los planes de acción junto con el Gerente de la Tienda en función a los análisis de los KPI's de los departamentos a su cargo (financieros, de control del negocio y de excelencia operativa). Incluye además la habilidad para garantizar la atención al cliente, de acuerdo a los parámetros preestablecidos.

Elementos que conforman esta competencia son:

- Adquirir la terminología utilizada en la industria de supermercados.
- Implementar planes de acción
- Analizar y aplicar KPI (indicadores de desempeño) y cuáles.
- Generar estrategias enfocadas a satisfacer a los clientes.

2. Toma de decisiones y solución de problemas

Esto consiste en la capacidad para atender, resolver, canalizar y dar seguimiento a las quejas de los clientes. Incluye además la capacidad de administrar efectivamente los recursos técnicos, materiales y humanos bajo su responsabilidad asegurándose que el personal que le reporta implemente los planes de acción, y velar por que exista un clima sano y armonioso, siguiendo las políticas establecidas en la empresa y su cultura organizacional.

- Cumplimiento a políticas, procesos y normativas
- Aplicación de técnicas analíticas solución de problemas
- Solución creativa de problemas
- Plantear más de una solución alternativa

3. Ejecutar y enfocarse a resultados

- Elementos que conforman esta competencia son:
- Conocer términos relacionados con inventarios y mermas
- Aplicar buenas prácticas de manufactura con énfasis en perecederos
- Aplicar controles de inventarios
- Conocer de seguridad e higiene industrial
- Enfocar la apariencia de la tienda en función al cliente
- Desarrollo de estrategias generales para incremento de ventas (importancia de la disponibilidad de productos, del merchandising, estándares operativos)
- Capacidad básica para la implementación de los planogramas con directrices generales
- Capacidad básicas de identificar prioridades a través de evaluar la limpieza y el orden en las zonas internas (pasillos, área de cajas, lockers, pizarras, paquetería y trastienda) y zonas externas (estacionamiento, basureros, coches, carretas y canastas)

4. Enfocarse en el cliente

Elementos que conforman esta competencia son:

- Conocimiento básico de estándares de atención al cliente
- Seguimiento al proceso de corrección de inconsistencias en precios Capacidad básica para la presentación óptima de los departamentos de la tienda, para autorizar la apertura e ingreso de clientes
- Habilidad de seguimiento de estándares para generar frecuencia de compra del cliente incremento de ticket promedio.
- Desarrollo de sentido de urgencia y enfoque en la presentación de tiendas para satisfacción del cliente.

- Habilidad para verificar la correcta aplicación del cambio de precios y coordinar con los responsables de las áreas, las inconsistencias, para su inmediata corrección y/o aplicación
- Conocimiento de cumplimientos básicos para evitar plagas
- Conocimiento de procesos sistemáticos para verificaciones de precios y cambios de los mismos.

5. Influencia, colaboración y comunicación

Elementos que conforman esta competencia son:

- Conocimientos básicos de coaching
- Elaborar e implementar programas de motivación al personal
- Métodos de reconocimientos al personal
- Capacidad de trabajo en equipo

Impactos o hallazgos

Las valoraciones sobre el proceso de formación refieren en primer lugar a la disminución de costos operativos para las empresas, ya que a la vez que integran el proceso de selección de personal lo combinan con el proceso de entrenamiento o formación, Además el costo ha sido absorbido por el Programa JC, pero la misma participación activa de las empresas en el proceso de formación ha hecho que se encuentren familiarizados con la necesidad de asignar recursos para dichos eventos.

La experiencia de Asistentes de Gerencia en ha sido muy parecida a la relacionada con la formación de personal en atención al cliente en restaurantes y de cajeros. La única diferencia es el nivel de alcance en la complejidad del diseño curricular ya que se basó en la metodología de casos. Adicional a lo anterior el desarrollo de competencias y un curso para Asistentes de Gerencia de Supermercados ha sido la primera experiencia en el que se ha concebido y planificado la ejecución de un plan de carrera dirigido a una empresa por medio del Programa JC.

Todos los aspirantes para ambos cargos encontraron procesos de formación gratuita y que casi inmediatamente les brindó una oportunidad real de insertarse a su trabajo u obtener ascensos tan esperados. Muchos graduados valoran los casos que estudiaron, actualmente los viven de forma repetitiva y el hecho de haberlos resuelto con supervisión y orientación durante el curso les ha brindado seguridad al momento de hacerlo ellos mismos en su día a día. En otras palabras, la selección de los casos fue muy apropiada. Además en el caso de profesionales jóvenes, obtener la primera experiencia laboral es a veces difícil porque en general se pide combinaciones de perfiles altamente sofisticados o complicados de cumplir, como es juventud, grado académico y experiencia. A parte de estos beneficios, en el caso de la mayoría de los graduados del Programa JC para Asistentes de Gerencia en Supermercado, significó la oportunidad de ascender a puestos y mejorar su condición laboral así como el aspecto económico.



CAPÍTULO 3



**INSERCIÓN LABORAL DE
ASISTENTES DE GERENCIA**

En el presente capítulo se detallan los resultados de las entrevistas y grupos de enfoque, así como la percepción de los empleadores en cuanto a la eficacia del Modelo para desarrollar las competencias que respondan apropiadamente a los requerimientos que demandan las empresas.

INSERCIÓN LABORAL DE ASISTENTES DE GERENCIA

RESULTADOS GLOBALES DEL MODELO

Al 30 de septiembre de 2013 el Programa JC había logrado insertar laboralmente a 1,955 jóvenes de los 2,460 (79% de inserción) que han participado en diferentes cursos de formación, con una proporción ligeramente menor de mujeres (48% de inserción). 4,795 jóvenes han recibido una orientación vocacional principalmente en los departamentos de San Miguel, Morazán, Santa Ana, Usulután, Zacatecoluca, Sonsonate y el área del Gran San Salvador en 59 jornadas de este tipo.

El Programa JC ha logrado vincular laboralmente a dichos jóvenes en alrededor de 101 empresas a nivel nacional en 167 municipios del país. También ha conseguido desarrollar currículos de formación e implementar cursos en las áreas de: Asistentes de Gerencia de Supermercado; Asistentes de Gerencia de Restaurantes; Atención al cliente en Restaurantes; Atención al cliente en Supermercados; Mantenimiento Aeronáutico; Asistentes de Rampa de Aeropuertos; Auxiliares Contables; Asistentes Administrativos; Cajeros para Supermercado; Profesional de Servicio de Banquetes de Hotel; Motociclistas y Mensajeros; Encuestadores y Digitadores; Ventas (Externas y de Mostrador); Profesional de Ama de Llaves y Analistas de Microcréditos.

RESULTADOS EN EL AREA DE ASISTENTES DE GERENCIA DE RESTAURANTES:

Con intervención del Programa JC y Proyección Social fueron seleccionados 30 participantes para ingresar al proceso de formación en el área de asistentes de gerencia de restaurantes (22 mujeres o 73%). De éstos se graduaron 27, total que incluye al 70% de las mujeres inscritas y 100% de los varones inscritos.

Se logró un porcentaje promedio de inserción laboral de un 81% hasta el 31 de Agosto de 2013, es decir 22 del total de 18 graduados han sido empleados.

TABLA 1: RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTE DE GERENCIA DE RESTAURANTE, Septiembre 2013

| Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC | | | |
|---|---------|----------|-------|
| | Hombres | Mujeres | Total |
| Capacitados | 8 | 22(73%) | 30 |
| Graduados | 8 | 19 (70%) | 27 |
| % de Graduados/ Capacitados | 100% | 86% | 95% |
| Graduados Insertados Laboralmente | 4 | 18 (82%) | 22 |
| % Insertados Laboralmente/Graduados | 50% | 95% | 81% |

Asimismo, con una tasa global de inserción laboral de 95% de las graduadas consiguiendo empleo vs. una inserción laboral de 50% de los graduados, esta iniciativa dejó muy en ventaja a las mujeres.

En cuanto a salarios iniciales mensuales reportados, el salario mensual inicial promedio es de \$650. Y el salario mensual inicial de las mujeres es \$700 que es 27% mayor que el salario mensual inicial de los hombres (\$550).

RESULTADOS EN EL AREA DE ASISTENTE DE GERENCIA DE SUPERMERCADO:

Con intervención del Programa JC y Wal-Mart fueron seleccionados 35 participantes para ingresar al proceso de formación en el área de asistentes de gerencia de supermercados (20 mujeres o 57%). De éstos, todos se graduaron e insertaron laboralmente, es decir el 100% de mujeres y hombres.

TABLA 2: RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTES DE GERENCIA DE SUPERMERCADO, Septiembre 2013

| Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC | | | |
|---|---------|----------|-------|
| | Hombres | Mujeres | Total |
| Capacitados | 15 | 20 (57%) | 35 |
| Graduados | 15 | 20 (57%) | 35 |
| % de Graduados/ Capacitados | 100% | 100% | 100% |
| Graduados Insertados Laboralmente | 15 | 20 (57%) | 35 |
| % Insertados Laboralmente/Graduados | 100% | 100% | 100% |

En cuanto a salarios iniciales mensuales reportados para esta área, el salario mensual inicial promedio es de \$471. Y el salario mensual inicial de las mujeres es \$445 que es 11% menor que el de hombres (\$500).

ANÁLISIS DE COSTOS DEL MODELO

Como se señala en la Tabla 3, el costo del Programa JC por cada joven graduado para el área de Restaurantes que recibió una formación complementaria de competencias técnicas y soft fue de \$454, es decir que es mucho menor que con el estándar de comparación de mercado \$650, o sea un 30% menor que el salario inicial promedio del mercado. Para el caso de Supermercados, el costo es \$485, es decir un 7% mayor que el costo de mercado o sea el salario inicial promedio de \$450 de Asistentes de Gerencia de Supermercados.

La diferencia se establece en el costo por participante con empleo después de 3 meses, considerando un retiro voluntario o forzoso de 30% de los contratados por otras fuentes de reclutamiento para el área de Supermercados y 40% para el área de Restaurantes.

Para el área de Supermercados, el costo después de 3 meses es \$642 (\$450/70%), es decir un 10% mayor que el costo de un Joven Comprometido que quede al menos 3 meses en el puesto (83% de los graduados se quedan) que es de \$581. En otras palabras, tomando en cuenta la deserción de 17% de los Jóvenes Comprometidos contratados es más efectivo la capacitación tipo Jóvenes Comprometidos que reclutar mediante intermediarios personas sin formación.

Para el caso de Restaurantes el costo por persona reclutada mediante vías más tradicionales después de 3 meses es de \$1,083 (\$650/60%), es decir un 34% mayor que el costo por Joven Comprometido contratados que es de \$713, por haber una deserción/despido de 36%, que es una tasa ligeramente inferior a la rotación tradicional de 40%.

En resumen, del análisis costo-beneficio, esta actividad es altamente rentable para las dos empresas ancla, aun invirtiendo la total de los costos.

TABLA 3: DETALLE DE COSTOS POR FORMACIÓN/INSERCIÓN LABORAL, Septiembre 2013

| (A) | (B) | (C) | (D) | (E) | (F) | (G) | (H) | (I) |
|------------------|----------------------|----------------------|-----------------|--------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|--|
| CURSO / GRUPO | #HORAS FORMATIVAS | COSTO FOR- MACIÓN | # FORMA- DOS | # CONTRATA- DOS | COSTO X CONTRATADO (G)=C/E | # CON EM- PLEO DES- PUÉS DE 3 MESES | % DESER- CIÓN (H) = E-G/E | COSTO CON EMPLO DESPUES DE 3 MESES I=C/G |
| Restaurantes #1 | 80 | \$4,992 | 12 | 9 | \$555 | 5 | 44% | \$998 |
| Restaurantes #1 | 80 | \$4,992 | 18 | 13 | \$384 | 9 | 31% | \$555 |
| Total | | \$9,984 | 30 | 22 | \$454 | 14 | 36% | \$713 |
| Promedio | | \$4,992 | 15 | 11 | \$454 | 7 | 36% | \$713 |
| Supermercado # 1 | 80 | \$8,715 | 24 | 24 | \$363 | 22 | 8% | \$1,002 |
| Supermercado # 2 | 80 | \$8,715 | 11 | 11 | \$792 | 8 | 36% | \$606 |

RESULTADOS CUALITATIVOS EN EL AREA DE RESTAURANTES

Desde la perspectiva de la Gerencia de Recursos Humanos de CFA, gracias a la buena experiencia con el Programa JC, la actitud de los jóvenes de los cursos brindados anteriormente en atención al cliente dejaron un parámetro requerido para este otro grupo, ya que se llegó a la conclusión que el sistema educativo no forma jóvenes profesionales con un perfil hacia el servicio al cliente, al menos no como lo visto en los resultados del Programa JC. Las personas que llegaron a iniciar el proceso de inserción laboral de parte de los jóvenes mantenían un perfil de ser alguien que valora mucho la oportunidad brindada.

La presentación del modelo de currícula inicial fue altamente participativa por lo que a partir de ese momento se generó un compromiso real de la empresa CFA. Se detectó la falla en el proceso de formación de gerentes mediante el sistema educativo tradicional, en el que las competencias aptitudinales es el filtro más grande, así que se potenció este perfil de formación, al ser un curso corto y enfocado a las necesidades del negocio.

El poder de convocatoria de USAID es un aspecto muy valorado de parte de las empresas aliadas. Los criterios de selección contienen altas dosis de percepción situacional; depende el momento a veces no del intrínseco del individuo, es decir, sus posturas, miradas, reacciones. Esas son muy valoradas según criterios de CFA. Se ejecutaron dos grupos, en el primero se definió integrar personal de reclutamiento de la empresa en los procesos de preselección, sin embargo la cantidad de descartes por criterios de valoraciones de “golpe de vista”, generaron que en el segundo proceso de preselección lo manejara directamente el Programa de USAID.

El personal graduado de los dos grupos ha generado una experiencia tan positiva que se solicitó más grupos pero se les explicó de parte del Programa JC que se requería un número mínimo de necesidad de insertados, debido a la poca rotación de esos puestos no se definió más crecimiento.

La presentación del modelo de currícula inicial fue altamente participativa por lo que a partir de ese momento se generó un compromiso real de la empresa CFA. Se detectó la falla en el proceso de formación de gerentes mediante el sistema educativo tradicional, en el que las competencias aptitudinales es el filtro más

grande, así que se potenció este perfil de formación, al ser un curso corto y enfocado a las necesidades del negocio.

El poder de convocatoria de USAID es un aspecto muy valorado de parte de las empresas aliadas. Los criterios de selección contienen altas dosis de percepción situacional; depende el momento a veces no del intrínseco del individuo, es decir, sus posturas, miradas, reacciones. Esas son muy valoradas según criterios de CFA. Se ejecutaron dos grupos, en el primero se definió integrar personal de reclutamiento de la empresa en los procesos de preselección, sin embargo la cantidad de descartes por criterios de valoraciones de “golpe de vista”, generaron que en el segundo proceso de preselección lo manejara directamente el Programa de USAID.

El personal graduado de los dos grupos ha generado una experiencia tan positiva que se solicitó más grupos pero se les explicó de parte del Programa JC que se requería un número mínimo de necesidad de insertados, debido a la poca rotación de esos puestos no se definió más crecimiento.

Otra empresa de cadenas de restaurantes contrató a 2 de 3 graduados como Asistentes de Gerencia de Restaurantes que el Programa JC les remitió; una fue contratada de Subgerente de Sucursal y ahora es Gerente lo que se considera un caso de éxito. Otra persona contratada era la más joven de los candidatos, pero mostró actitudes de madurez, compromiso y vocación de servicio.

El personal que fue contratado hace énfasis en el trabajo físico y actitud de servicio en todo momento.

RESULTADOS CUALITATIVOS EN EL AREA DE SUPERMERCADOS

Se definieron dos grupos que se ha venido mencionando de una forma planificada. Así la empresa ancla definió la oportunidad de incorporar personas con perfil de profesional joven para facilitar nuevos elementos para la empresa, identificando únicamente 6 personas a ser candidatos nuevos. Por otro lado se formó otro grupo de 29 empleados operativos. El personal de la empresa ancla vio que el grupo de internos tenía ciertos factores a su favor como la costumbre de horarios y políticas que permitían permeabilizar mejor los nuevos conocimientos, que de alguna forma ya conocían pero no de forma curricular, si no por experiencias de solución de parte de jefes o personal en esos puestos.

En el grupo de los académicos se determinó como un factor de éxito que llegasen a hablar un idioma muy operativo y con cierta idea del trabajo sin haber nunca desarrollado dichas actividades. Muchos (3 de 6) actualmente ya no están por los temas salariales y horarios. En comparación, la retención del personal interno promovido (27 de 29), se debe a una adaptación más rápida al puesto y la costumbre de horarios, así como percibir una mejora mínima en sus ingresos de pasar de auxiliares a asistentes de gerencia.

Es más, al concluir la formación y la contratación de todos, después de unos meses, la experiencia llevó a la empresa ancla a concluir, aun con números reducidos, que el grupo de operativos buscando el ascenso al recibir el desarrollo de competencias definidas por la empresa ancla, se pudo adaptar al cargo mejor y se quedaron más (27 de 29 operativos vs. 3 de los 6 nuevos) pues la adaptación es más fácil para el que ya está familiarizado.

Los Jóvenes promovidos de la empresa Wal-Mart fueron favorecidos por la “traducción” de parte del facilitador en los conocimientos establecidos en la curricula en términos empíricos para ser asimilados más fácilmente por ellos, teniendo en cuenta que no eran personas con un perfil profesional y por medio de la formación se le estaban sistematizando y potencializando sus conocimientos.

Los facilitadores no tenían un grado académico pero según la consultora que coordinó el desarrollo de la curricula, su curva de experiencia por ser ex empleados de Wal-Mart permitió enriquecer el contenido de la formación. En el desarrollo de competencias del perfil de Asistente de Gerencia de Supermercado, todos los facilitadores poseían una amplia experiencia, disponibilidad y sobre todo entusiasmo en transmitir conocimientos, puede romper paradigmas en la transferencia de conocimientos, que el actual modelo de educación no se concibe, ni prioriza como es el caso de generar nuevos conocimientos a partir de personas que tengan un nivel académico inferior al que recibe dicha capacitación.

Pese las altas tasas de inserción no se repitieron ninguno de los cursos. En el caso de Asistentes de Gerencia de Restaurantes hay una baja rotación del puesto, así la empresa ancla no ha requerido realizar más grupos. El desempeño de las personas contratadas en la otra empresa ha sido también muy valorado, la cual solicitó que se hicieran más grupos para incorporar más personal con ese perfil de desarrollo de competencias. Pero por poco interés en sufragar los costos, aun parcialmente, de los cursos, no se ha repetido los procesos de selección y formación. De igual manera, por la poca rotación en la empresa ancla de supermercados no se ha requerido repetir la formación; igualmente había dudas internas de un compromiso financiero.



CAPÍTULO 4



IMPACTOS DEL MODELO

En el presente capítulo se presentan los principales impactos y aportes del Modelo al mercado laboral a partir de su capacidad de responder a la demanda establecida por las empresas ancla y los efectos que para los participantes tiene en su vida persona.

IMPACTOS A NIVEL DE EMPRESAS

Según su experiencia FEPADE, como instituto formador para los Asistentes de Gerencia de Restaurante considera técnicamente que la metodología de casos utilizada en este formato del Programa JC es una novedad valiosa en los procesos de formación que garantiza más rapidez en el aprendizaje y además una experiencia vivencial que se convierte en comprensión. Dicho método se aplicó en la curricula de Asistente de Gerencia de Restaurante y Supermercado.

Como se ha mencionado y fue un acierto del Programa JC en el caso de supermercados, la transferencia de conocimiento del equipo de consultores, uno curricularista y otro quien había ocupado el cargo, permite visualizar un posible mercado laboral para entrenadores exitosos en cada industria, ya que por ser profesional y haber tenido experiencia variada dentro de la misma industria, en fusión de la experticia con el desarrollo de programas de formación o curricula, haya garantizado buenos resultados, y es una carrera o rol que no existe en el mercado laboral.

Los formadores en general o tienen la experiencia pero son empíricos o son académicos pero sin experiencia, es una figura que habría que impulsar para mejorar el mercado laboral en el tema de competencias a un menor costo de operaciones. Más abajo, se destacan los efectos e impactos de los graduados de ambos cargos.

ASISTENTES DE GERENCIA DE RESTAURANTES

Se ha generado una buena experiencia en el proceso de inserción laboral para mandos medios, el único motivo de salidas ha sido no acostumbrarse al trabajo pesado de un restaurante. Debido a los buenos resultados del Programa JC en CFA y Pollo Campero existe apertura para pagar por un servicio de reclutamiento y selección que retome el modelo del Programa JC, aunque no se descarta realizarlo con personal interno. El hecho de que Pollo Campero no participó en la definición de competencias, cuando se les ofrecieron algunos candidatos, de 3 pudieron insertarse 2, ratifica que el Programa efectivamente puede adaptarse a cualquier puesto de mando medio inicial dentro de la industria.

Según lo expresado por la Gerente de Reclutamiento y selección de CFA, la rotación del personal graduado del Programa JC es menor al promedio normal, por haber sido más rápido adaptado a la empresa. Esto permite percibir un ahorro de costos de rotación del personal de cualquier empresa contratante.

ASISTENTES DE GERENCIA EN SUPERMERCADO

En el caso de Wal-Mart han desarrollado una adaptación muy interesante del modelo de inserción para perfiles de Asistentes de Gerencia en Supermercado, ya que se ha establecido un modelo a seguir para darle continuidad a un plan de carrera que se desee adaptar a una empresa, precisamente con la decisión de establecer las políticas de recursos humanos que promuevan la estimulación del personal interno con oportunidades reales de superar su condición real. Aunque se incluyó personal nuevo en uno de los dos grupos,

“El Programa te ahorra como 6 meses de aprendizaje, en lo personal me hubiese encantado recibir un curso con esas características”

**Jefe inmediato de graduados
Asistente de Gerencia en
Restaurante**

la adaptación del personal que ya se encuentra en la empresa demuestra que esta modalidad puede generar más estabilidad laboral en los graduados por conocer su cultura, horarios, naturaleza y estilo de liderazgo.

El desarrollo del perfil para Asistentes de Gerencia en Supermercado, no se hubiese solicitado de parte de Wal-Mart, sin haber tenido una experiencia de éxito como lo que significó el perfil de cajeros, lo cual sentó la credibilidad para iniciar este nuevo perfil.

Los jefes de estos asistentes de gerencia convocados a grupos focales manifestaron que identificaban a los participantes del Programa JC como líderes en sus áreas de trabajo, personas que toman decisiones y van adelante en la solución cotidiana de los problemas de su equipo de trabajo. Son personas, según ellos, muy activas y se destacan por buenos resultados. Asimismo consideran que no conocían de la proveniencia de estos de los cursos de formación, pero al conocerlo deducen que la formación les ha ayudado a desarrollar estas facultades y que la empresa debe tomar en cuenta continuar con esta formación de manera permanente.

“ Yo tenía casi 10 años de ser cajera pero el Programa me ayudó mucho en mi actitud profesional, algo que moldeó mi perfil y ahora lo veo reflejado en mi trabajo ”

Graduado Asistente de Gerencia en supermercado

La empresa Wal-Mart se siente complacida con los resultados, considera que mejora la calidad de sus procesos de contratación para esta área y evalúan su compromiso de continuar formando aspirantes a estas áreas.

IMPACTOS A NIVEL DE JÓVENES

De manera general para ambos perfiles se identifican impactos en común entre sí.

Los participantes contratados se muestran muy complacidos con su proceso personal y profesional de desarrollo de competencias, haciendo comparaciones de ellos mismos antes y ahora, cuando ya conocen su “potencial de competencias” y seguridad, aseguran que sin el Programa JC no hubiesen tenido la misma oportunidad de al

competir por una plaza los profesionales jóvenes que han sido insertados y expresan su alto compromiso y agradecimiento hacia el Programa JC.

Los Jefes inmediatos se refieren a los jóvenes graduados del Programa JC, como personas muy humildes, con muchas ganas de hacer bien las cosas y que constantemente se preocupan en mejorar sus conocimientos, al consultar sus dudas puntualmente, siempre con la firme convicción de resolver los problemas al cliente y expresan fácilmente su agradecimiento hacia el Programa JC.

En el grupo focal de graduados se identificó un alto nivel de compromiso hacia cumplir las expectativas del trabajo, actividades personales y profesionales, inclusive hay casos reales de ascensos, que han pasado de ser Asistentes a Gerentes de tienda.

En general, los aspectos más favorecidos en el proceso de formación que destacan los participantes del Programa JC son el desarrollo de habilidades interpersonales, aprendieron a realizar labores técnicas y de control de unidades de negocios, registro e interpretación de información, etc.

ASISTENTES DE GERENCIA DE RESTAURANTES

A nivel social se genera un compromiso de parte de las empresas mediante la inserción o promoción en ascensos de jóvenes y su desarrollo mediante el Programa JC, en los jóvenes y sus familias un sentido de agradecimiento por el alcance social del Programa que normalmente no se mide, pero la imagen de USAID y específicamente del Programa JC, ha sido de mucho valor para los jóvenes graduados a la fecha.

Para algunos participantes, al convertirse en su primera oportunidad de trabajo profesional, el desarrollo económico está implícito ya que inicia una curva de experiencia laboral. Si no son insertados, su capacidad de vender sus competencias en una entrevista es algo que favorece sus oportunidades de éxito para abandonar la categoría de joven en edad económicamente activa pero sin trabajo. Los graduados del Programa JC tanto de Asistentes de Gerencia de Restaurantes y Supermercados, aprendieron a identificar los valores de servicio y modificaron su estilo de comportamiento a nivel social, principalmente en la responsabilidad de brindar un buen servicio al cliente y ser eficiente en la gestión de una unidad de negocio.

“
Veía muy lejos ascender a un puesto de jefe, pero con el Programa JC se facilitó y ahora lo tengo.”

Graduado de Asistente de Gerencia de Restaurantes

ASISTENTES DE GERENCIA EN SUPERMERCADO

Los participantes llegaron a percibir sus propias capacidades, el curso de formación les permitió sentirse en iguales condiciones a profesionales incorporados en puestos similares, al principio se generaban muchos complejos por su no preparación académica.

Se dieron casos en el que inicialmente los jóvenes profesionales no aceptaron el empleo ofrecido debido a que en paralelo tenían otras ofertas de trabajo y con horarios más estables, pero los que se mantuvieron valoraban mucho tener una primera experiencia laboral.

En el caso de los contratados como Asistentes de Gerencia de Supermercados, manifiestan su agradecimiento permanente al Programa JC, pues desarrolló competencias que han fortalecido su autoestima y auto-concepto, haciéndolos sentir competitivos al momento de tener necesidad de reubicarse en otro empleo. Particularmente en el grupo de los promovidos internamente se percibe un agradecimiento hacia el Programa JC y Wal-Mart porque se les presentó una oportunidad de mejorar su condición laboral; para algunos que tenían 10 años de estar en el mismo puesto fue muy apreciada la oportunidad, así como el que fue contratado pocos meses antes de la formación.

EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE LA FORMACIÓN

En este apartado se describen de forma general los dos perfiles de formación es decir la eficacia y eficiencia del modelo se manifiesta en términos muy similares, luego se describen de forma separada aquellos aspectos que confirman la eficacia y eficiencia del modelo en cada uno de los dos cargos.

Se han generado una serie de competencias técnicas y actitudinales que permiten buscar empleo no solo en el perfil que fueron desarrollados si no en otro tipo de tareas y empresas que demanden cierta similitud de competencias técnicas y actitudinales. La falta de oportunidades expresadas en poca generación de nuevos empleos en nuestro país hace que los jóvenes graduados se sientan con más expectativas y frustraciones de inserción que jóvenes en otros países.

El curso de formación les ha permitido a los graduados conocer el lenguaje operativo del trabajo, esto permite que en su periodo de prueba la adaptación sea más rápida. Los Jóvenes graduados que han sido insertados en el Programa JC, para Asistentes de Gerencia de Restaurantes y Supermercado, están en la disponibilidad de recomendar a otros jóvenes de las bondades que les ha brindado el programa

La metodología de casos desarrollada para los grupos de jóvenes en Asistentes de Gerencia de Restaurantes y Asistentes de Gerencia de Supermercado ha generado una inducción realista y amplia al personal antes de ingresar a la empresa a laborar, ya que en las empresas que son socias no existe formalmente un sistema de inducción, es decir, básicamente aprenden con la experiencia del día a día. Debido a que la metodología de formación es por casos, se orienta al joven a generar criterios, que luego, en base a un análisis antes de actuar, le ayudan a resolver problemas con el menor número posibles de consultas.

A nivel institucional se ha generado un precedente positivo ya que en el mercado de educación formativa se ofrecen diplomados profesionales para puestos a nivel general pero para mandos medios, bajo la metodología de casos pero no son dirigidos a estos cargos específicos.

Obviamente, la obtención de su primer trabajo como profesionales o como la oportunidad de crecimiento en empresas como Wal-Mart, ha hecho que estos jóvenes reciban una oportunidad en mejorar sus ingresos y los de su familia. Se relata el caso de una joven que gracias a que ella es Gerente de un restaurante llamaron a un familiar suyo al recomendarlo ella, ya que había muy buenas referencias laborales en su gestión por lo que expresa que es un orgullo haberse graduado del Programa JC.

ASISTENTES DE GERENCIA EN RESTAURANTES

La empresa CFA adoptó el modelo del Programa JC como un filtro técnico en su proceso de reclutamiento y selección es decir si el joven no aprobaba el proceso de formación no era considerado en el proceso de inserción. Al final la confianza en el Programa JC ha sido un aspecto en el que se ha ganado un espacio en el posicionamiento de la marca en la mente de los empleadores.

Jóvenes que fueron insertados percibieron que eran parte del Programa JC debido al trato y actitud de apoyo de parte de los empleadores en el que desarrollaron, de tal forma que acciones como establecer grupos en redes sociales como en el Facebook: “Mejores amigos de un mes” grupo al que están asociados todos los jóvenes que participaron en el proceso de formación, espacio que han generado para informarse sobre oportunidades de trabajo entre si, pero siempre con un sentido de pertenencia. A continuación se identifican un par de Links de grupos cerrados formados por graduados del programa en diferentes perfiles de formación:

1. <https://www.facebook.com/groups/277070485711511/>

2. <https://www.facebook.com/groups/157262704393935/>

Los jóvenes graduados que se han insertado han encontrado algunos aspectos favorables en el clima organizacional que facilitan su adaptación porque toman en cuenta los consejos de los facilitadores de los cursos del Programa JC para no tomar las cosas personales en caso de no ser aceptados y seguir con la labor hasta lograr insertarse con éxito.

El entrenamiento en el proceso de formación lo percibieron como una experiencia de exploración al interior de cada uno, porque al momento de entender el contenido que incluye aspectos de servicios como limpieza u ordenamiento, hizo que algunos jóvenes no aceptaran iniciar su formación.

Los Jóvenes han entendido que es necesario conocer los puestos operativos para tomar decisiones al respecto, al ser un componente de la formación hace que la adaptación a su equipo de trabajo sea más rápido, por poseer un grado académico el colaborador asocia a que son personas que no quieren desarrollar labores muy operativas, pero el curso de formación ayuda a conocer y desarrollar este aspecto.

Los jóvenes perciben que la actitud y su presentación personal; aspectos desarrollados en el proceso de formación los diferencia positivamente de inclusive de personas que tienen experiencia pero no en la industria (lavarse las manos, arreglarse el pelo, vestimenta, etc.).

La experiencia de los jóvenes ha sido de muy buen suceso, la inserción ha sido completa y la rotación baja, valoran mucho las herramientas brindadas en el curso de formación. Al adoptar en el caso de Asistentes de Gerencia de Supermercados el programa de inserción para promover personal, puede quedar de base y ser adoptado para replicas hacia otros perfiles de puestos.

Los jóvenes graduados perciben que hay oportunidades de crecer en las empresas, en menos de un año ya recibieron oportunidades de crecer pero al momento del Grupo Focal estaban evaluando tomarlas, pero se comparan con personal que tiene más de 3 años y no ha recibido una oportunidad de crecer, la diferencia en oportunidades lo asocian directamente al proceso de formación del Programa JC.

La perspectiva de vida cambio gracias al Programa pues ahora pueden apoyar económicamente a sus familias, se han sentido importantes porque gracias a la relación del Programa JC con las empresas, se ha percibido un apoyo. Algunos jefes inmediatos aún les llaman: “Los chicos de USAID”.

ASISTENTES DE GERENCIA EN SUPERMERCADO

Los Jefes hacen una serie de valoraciones sobre el grupo de graduados, los describen con algunas palabras: sentido de compromiso, servicio, liderazgo.

Los jefes consideran que Recursos Humanos debería de involucrarles a ellos como parte de un comité de apoyo en el desarrollo de los Jóvenes del Programa JC, porque asumen que tiene experiencia en tareas y a lo mejor requieren un proceso de “coaching” más personal y específico.

La diferencia en el desempeño de los Jóvenes graduados y no graduados del Programa, es que los graduados conocen su trabajo, incluso toman roles de Jefes aunque no sean responsables de la tienda, eso les genera una valor diferencial ante sus Jefes y acelera que sean recomendados para ser promovidos. Consideran que el personal graduado se adapta más rápido a su puesto del que no pasa por ese proceso de formación.

El joven valora la experiencia de haber participado en el curso de formación y se identifica como una “inducción” previa a la contratación. La autoconfianza que se desarrolla en el día a día de la gestión de personal de supermercados, porque no se había tenido experiencia propia. El crecimiento de pasar de ser personal operativo a mandos medios se manifiesta con cierta dificultad al momento de administrar personal con el que antes fueron compañeros, en algunos casos se mantuvieron en la misma tienda donde fueron operativos, pero fueron trasladados al programar reacomodos al respecto.

En algunos casos ya ejercían la función pero no habían formalizado su ascenso y el Programa JC les permitió generar esa oportunidad de mejorar su salario y formalizar sus funciones en base a un nuevo puesto.

La metodología de casos, estimuló la curva de experiencia para desarrollar el conocimiento de procesos, porque los llevaron a “vivir” escenarios reales; porque ya en la tienda los casos como el de atender a clientes molestos (parte de los casos), es un aspecto que les ayudó a mejorar su inteligencia emocional, es decir dominar sus emociones ante personas y situaciones laborales.

Los jóvenes promovidos dentro de Wal-Mart consideran que el tener 5 años en la empresa en adelante hace que se valore mucho la oportunidad de crecer, aunque es más responsabilidad, los horarios son mejor a lo que están acostumbrados, asocian el crecimiento en la empresa a la gestión del Programa de USAID. Aun siendo ambos perfil enfocados en universitarios (a excepción del grupo de promovidos de Wal-Mart) los graduados consideran la orientación vocacional como un valor agregado que les genera mucha motivación.

El proceso de formación les ayudó a moldear su carácter en beneficio de desarrollar su rol de jefe, aspectos como modular la voz, el lenguaje corporal. Así los jóvenes graduados consideran que el hecho de que los facilitadores fueron empleados los favoreció mucho de cara a mejorar sus competencias, porque les facilitó entender no solo las competencias si no aspectos de cultura de empresa, como niveles o límites de exigencia a nivel de resultados y naturaleza del trabajo.

La inserción de profesionales jóvenes que llegaron de otras empresas, en el proceso de formación de Asistentes de Gerencia de Supermercados ha disminuido el tiempo para empezar a dar resultados según apreciación de jefes inmediatos al facilitar su adaptación de 3 meses a una semana, debido a la revisión de los casos. Los mismos Jefes inmediatos manifestaron su deseo frustrado de haber pertenecido a un Programa como el de JC para tener más éxito en su gestión.

REFLEXIONES FINALES

Desde el punto de vista de Empresas:

El diseño curricular y ejecución del Programa JC para los perfiles de Asistente a la Gerencia de Restaurantes y Supermercados, demandó un nivel alto de involucramiento de las empresas ancla en la definición de competencias requeridas para ingresar personal de nuevo ingreso o desarrollar el que ya tiene. Esto garantiza que el producto final, es decir, el joven graduado, sea más competitivo de acuerdo a los requerimientos del empleador y su adaptación sea más rápida. Esto trae consigo eficiencia y eficacia en el joven disminuyendo costos para la empresa por compensaciones de errores e incrementa los ingresos mediante el buen servicio brindado.

Los programas de formación se desarrollaron para el sector; así muchos de los detalles, códigos, procedimientos de recepción de productos, recetas en restaurantes, específicos a la empresa contratante no se dieron. Por ende, de parte de las empresas contratante se debe fortalecer su proceso de inducción a las particularidades del puesto específico de trabajo, esto permitirá adaptar más rápido al personal recién insertado y aun de más importancia asegurar la retención del personal nuevo universitario.

El modelo de Wal-Mart resulta ser un precedente positivo para desarrollar opciones de carrera en nuestro medio empresarial, ya que el modelo originalmente estaba concebido para la inserción de personal externo a la empresa. Esto es un aporte importante dada la poca o nada cultura de planificar el desarrollo de carrera en el interior de las empresas salvadoreñas.

La percepción del Programa en las empresas que han participado en el Programa JC es muy positiva, se aprecia mucho el esfuerzo y recursos invertidos para apoyar esta gestión. Es más, las empresas califican de exitosas las ventajas del Programa JC, algunas como CFA expresan un interés de contratar de forma independiente un sistema de desarrollo de competencias con el criterio del Programa JC. En el caso de Wal-Mart preferirían desarrollar más programas usando la curva de experiencia generada y con recursos propios para no compartir dichas experiencias con personal externo.

Desde el punto de vista de los Jóvenes

La inserción exitosa de jóvenes en trabajos que demandan un nivel profesional o de desarrollo de competencias, permite cumplir los objetivos del Programa y generar la primera oportunidad de ascender, lo cual le permitirá en algunos hacer carrera o en otros buscar otros empleos de otras características. Los jóvenes se han visto favorecidos al ser diseñados e implementados los cursos de corto plazo y gratuitos para desarrollar sus competencias que son ajustadas a las necesidades reales de las empresas.

Cuando la empresa cumplió su compromiso adquirido con el Programa JC de promover a los que aprobaron el curso de Asistentes de Gerencia de Supermercado, los jóvenes se vieron beneficiados al ver recompensado su esfuerzo de lograr una promoción en su lugar de trabajo, recibiendo dicha oportunidad con mucho sentido de agradecimiento y satisfacción. En el caso de Asistente de Gerencia en Restaurantes los jóvenes profesionales son conscientes que el Programa les abrió oportunidades que por sus medios no hubiesen podido alcanzar y demostrar sus capacidades por no tener experiencia antes de formarse como “Joven Comprometido”.

Un elemento clave de éxito que sigue identificándose en el Programa JC es la orientación vocacional la cual aparte de hacer una labor de percatación en el joven con un “despertar en su conciencia” sobre su futuro es lo que permite generar una identidad hacia el Programa JC. El sentido de compromiso en los Jóvenes se sigue visualizando a través del desempeño de los graduados en sus puestos de trabajo, aún en la percepción del joven que no se pudo insertar, sigue estando el deseo intacto de insertarse y valorar las oportunidades de desarrollo que el programa le ha brindado.

Desde el punto de vista del Programa JC:

La intervención técnica de los consultores del Programa de USAID que diseñaron los módulos para Asistentes de Gerencia de Restaurantes y Supermercados ha sido oportuna y la integración de su experiencia laboral en cada una de las dos industrias, ha combinado el grado académico con experiencia, lo cual ha permitido integrar diversos aspectos muy propios en el desarrollo de competencias. La capacidad de coordinar equipos conformados por empresas contratantes para discutir la curricula ha sido una fortaleza de estos dos perfiles de competencias a desarrollar.

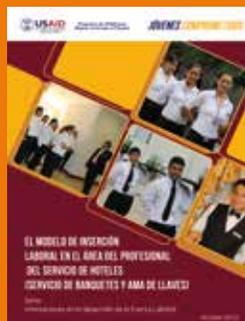
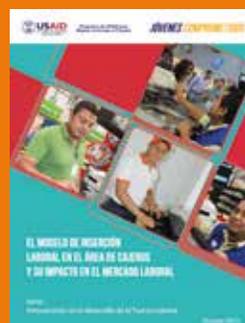
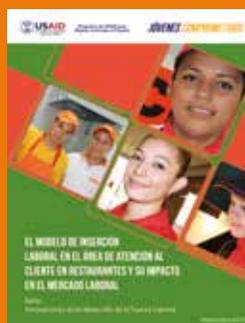
En el proceso de formación por competencia basado en casos prácticos para verificar el aprendizaje es un método que permite asegurar transferir el conocimiento proactivo al graduado. Los jóvenes se sienten con una ventaja competitiva en el mercado laboral. La metodología de casos estimula el inicio de una curva de experiencia (bien direccionada) hacia un rumbo favorable a la adaptación del graduado, cuando llegan a restaurantes o supermercados, pasan de un escenario controlado a uno natural, pero el tratamiento es el mismo, favorece esto su confianza en si mismo y que sean efectivos en un menor corto tiempo.

Pese las altas tasas de inserción y aun tomando en cuenta cierta deserción entre los contratados para ser Asistentes de Gerencia de Restaurantes, el análisis costo-beneficio señaló que realizar estos cursos, aun con sus propios recursos, es mucho más efectivos para estos tipos de empresas.

Finalmente, se observa que después de 3 meses en el cargo, o sea como Asistente de Gerencia de Restaurantes o sea como Asistente de Gerencia de Supermercados, solamente 57% de los reclutados de las universidades quedaron en el cargo (13 de 22 como Asistente de Gerencia de Restaurante y 3 de 6 Asistente de Gerencia de Supermercados), que a nuestro criterio refleja unos aspiraciones mayores y no realistas

de universitarios frente la realidad de las oportunidades de empleo. Este es aún más marcado cuando se observa que para universitarios hay pocas plazas disponibles de mandos medio o de gerencia pese una gran expectativa de universitarios de poder ocupar inmediatamente estos tipos de cargos después de graduarse.

En síntesis, hay que alabar el Programa Jóvenes Comprometidos por aceptar el reto de elaborar programas de formación para mandos medios. Lo hizo como siempre de forma participativa, utilizando nuevas metodologías, en particular el estudio de casos. Los resultados fueron superiores al promedio en términos de tasas de inserción laboral (82% para asistentes de gerente frente 78% inserción laboral para todos los 15 cargos). Es más los costos unitarios eran inferior a los costos de reclutamiento mediante head-hunters, haciendo la sostenibilidad atractiva a las empresas, y por el momento una oportunidad de destacar una ventaja competitiva ya que las empresas de estos dos sectores dependen en reclutamientos a golpe de vista y mediante pruebas pero sin una preparación para el cargo, que especialmente importante para cargos gerenciales.



Link de descarga: www.accesoalempelo.org



Programa de USAID para
Mejorar el Acceso al Empleo